



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Competencia directiva y su relación con la gestión
educativa del nivel primaria y secundaria del distrito de
los Olivos, Lima-2015.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magister en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Ruth Alejandrina Hermoza Santillana

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira.

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Dr. Mitchell Alarcón Díaz
Presidente

Dr. Luis Núñez Lira
Secretario.

Dr. Gliria Susana Méndez Ilizarbe
Vocal

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a los docentes, y amigos de la Universidad Cesar Vallejo.

A todos los colegas directivos y docentes de las diferentes instituciones educativas de Los Olivos, que hicieron posible la elaboración de este trabajo.

Ruth A. Hermoza Santillana.

Agradecimiento

A Dios, a mi familia por su paciencia y apoyo incondicional, para que culmine este proyecto.

A mi asesor Dr. Luis Alberto Núñez Lira, por su invalorable apoyo, para llevar adelante mi tesis.

Muchas gracias

Ruth Alejandrina Hermoza Santillana

Declaratoria de autenticidad

Yo, Ruth Alejandrina Hermoza Santillana, estudiante del programa de maestría de la escuela de post grado de la U.C.V., identificado con DNI N° 25827304, con las tesis titulada “Competencia directiva y su relación con la gestión educativa del nivel primaria y secundaria del distrito de los Olivos, Lima -2015”.

Declaro bajo juramento que:

- 1.- La tesis es de mi autoría.
- 2.- Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias por las fuentes consultadas, por lo tanto la tesis no ha sido plagiada, total ni parcialmente.
- 3.- La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente, para obtener algún grado académico, previo a título profesional.
- 4.- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados; por lo tanto, los resultados que se presentan en la tesis constituirán como aportes a la realidad investigadas.

De identificarse la falta; fraude (datos falsos), plagio (informar sin citar autores) auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, febrero del 2017.

Ruth Hermoza Santillana

DNI 25827304.

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos, de la Universidad César Vallejo de Lima, tengo a bien presentar la tesis titulada “Competencia directiva y su relación con la gestión educativa, en las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de los Olivos, 2015”, con la finalidad de obtener el grado de Magister en administración de la educación.

La presente tesis pretende establecer la relación entre las competencias directivas y la gestión educativa en las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, a fin de poder contribuir a la investigación educativa ; en la actualidad la organización educativa de educación básica regular ,se encuentra dirigida por un director o directora competente en gestión educativa, con el fin de generar una transformación eficaz en la organización, y de realizar la función directiva asociada a la necesidad de elevar el desempeño académico de sus estudiantes.

Los resultados que se han obtenido durante el proceso de investigación representan evidencias que se han verificado que la competencia directiva tiene una correlación positiva, según la correlación de Spearman de 0,267, representando este resultado como moderado, con una significancia estadística de $p=0,032$. Por lo tanto, se concluye que existe relación positiva entre las competencias directivas y gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de los Olivos, 2015.

El documento consta de seis capítulos: introducción, marco metodológico, los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora.

ÍNDICE

Carátula

Paginas preliminares

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Contenido	vii
Resumen	xi
Abstrac	xii

I. Introducción

1.1 Antecedentes y Fundamentación Científica, Técnica o humanística.	14
1.2 Justificación Teórica, Práctica y metodológica	43
1.3 Problema	44
1.4 Hipótesis	44
1.5 Objetivos	45

II. Marco Metodológico

2.1 Variables	48
2.2 Operacionalización de variables	48
2.3 Metodología	50
2.4 Tipos de estudio	50
2.5 Diseño	50
2.6 Población, muestra y muestreo	52
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53

2.8 Métodos de análisis de datos	57
----------------------------------	----

III. Resultados

3.1 Análisis descriptivos	59
---------------------------	----

3.2. Análisis inferencial	64
---------------------------	----

IV. Discusión	69
----------------------	----

V. Conclusiones	74
------------------------	----

VI. Recomendaciones	78
----------------------------	----

VII. Referencias Bibliográficas	81
----------------------------------------	----

Anexos

1. La matriz de consistencia	87
------------------------------	----

2. Instrumento de medición de la variable 1	89
---------------------------------------------	----

3. Instrumento de medición de la variable 2	91
---------------------------------------------	----

4. Certificado de validez de contenidos del instrumento 1	93
-----------------------------------------------------------	----

5. Certificado de validez de contenidos del instrumento 2	94
-----------------------------------------------------------	----

6. Base de datos de la variable 1	104
-----------------------------------	-----

7. Base de datos de la variable 2	106
-----------------------------------	-----

Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalizacion de la variable competencias directivas.	49
Tabla 2.	Operacionalizacion de la variable gestión educativa.	50
Tabla 3.	Población de docentes	52
Tabla 4.	Resultados de confiabilidad del instrumento sobre competencias directivas.	55
Tabla 5.	Resultados de la confiabilidad del instrumento sobre gestión educativa.	56
Tabla 6.	Validez del cuestionario competencias directivas y gestión educativa.	56
Tabla 7.	Análisis descriptivo de la variable competencias directivas.	59
Tabla 8.	Descripción de los resultados competencias directivas por dimensiones.	60
Tabla 9.	Análisis descriptivo de la variable gestión educativa.	61
Tabla 10.	Descripción de los resultados gestión educativa por dimensiones.	62
Tabla 11.	Descripción de los resultados competencias directivas y niveles de gestión educativa tabulación cruzada	63
Tabla 12.	Resultados de la prueba de Hipótesis general.	64
Tabla 13.	Resultados de la prueba de hipótesis específica 1	65
Tabla 14.	Resultados de la prueba de hipótesis específica 2	66
Tabla 15.	Resultados de la prueba de hipótesis específica 3	67
Tabla 16.	Resultados de la prueba de hipótesis específica 4	68

Lista de figuras.

Figura 1. Diagrama del diseño correlacional.	52
Figura 2. Descripción de la variable de competencia directiva.	59
Figura 3. Descripción de la variable competencia Directiva por dimensiones.	60
Figura 4. Descripción de variables de gestión educativa.	61
Figura 5. Descripción de variable gestión educativa por dimensiones.	62
Figura 6. Resultados de la variable competencia directiva y niveles de gestión Educativa tabulación cruzada.	63

Resumen

Para la variable 1 competencias directivas, el estudio se abordó desde el enfoque por competencias, siendo el objeto de esta investigación hechos y objetivos existentes, sometidos a las normas del Ministerio de Educación, en el dominio del Marco de Buen Desempeño Directivo.

Mientras que para la variable 2, gestión educativa, se abordó desde el enfoque de la gestión por competencias, con sus respectivas dimensiones. Se ha formulado la hipótesis científica: “Existe relación entre la competencia directiva y gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria, del distrito de los Olivos, 2015” Metodológicamente se enmarcó en el tipo básico, nivel correlacional, con un diseño no experimental, transversal. El método es hipotético deductivo, donde se utiliza el enfoque cuantitativo, porque se observó el problema y se ha realizado la medición de las variables.

Se formuló la hipótesis y se realizó la prueba oportuna, la población y la muestra es censal; porque se tomó el 100 % de 164 docentes de diferentes instituciones educativas, en cuanto a la instrumentalización, se ha formulado dos instrumentos de recolección de datos y ambos han pasado por los filtros correspondientes, el primero de ellos referente a la variable 1, Competencia directiva, tiene 45 ítems y el segundo referente a la variable 2, gestión educativa, tiene 40 ítems y tienen cuatro alternativas como respuesta.

Los resultados de la investigación, se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial, para conocer el nivel de correlación, mediante la prueba de RHO de Spearman, contestando de esta manera al problema, verificando el cumplimiento de los objetivos, se llegó a la conclusión que existe relación positiva moderada entre la competencia directiva y gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria, del distrito de los Olivos. Lima, 2015.

Abstract

For the variable 1 managerial competencies, the study was addressed from the quantitative approach and approach competences, being the object of this research made and existing objectives subject to the rules of de Ministry of education, in the domain of good performance management framework,

As for the variable 2, educational management, he addressed from the perspective of management competency, with their respective dimensions. The scientific hypothesis has been formulated: "Relationship between directive competition and educational management in educational institutions of the level primary and secondary, in the District of the Olives, 2015.

Methodologically was part of the basic type, correlation level, and not experimental, transversal design. The method was the hypothetical deductive, where it is used the quantitative approach, because it was noted the problem and measurement of variables has been. Was formulated the hypothesis and timely test, the population and sample is census because it took 100% of 164 teachers, from different educational institutions, regarding the instrumentalization, formulated two data collection instruments and both have undergone corresponding filters, the first reference to the variable one, the competition directive has 45 items, and the second variable and, educational management, has 40 items and they have four alternatives as answer. The results of the investigation, were performed using the descriptive analysis of the variables and the inferential analysis, to know the level of correlation, Spearman RHO test, thus answering the problem, verifying the fulfilment of the objectives, it was concluded that there is a positive relationship moderate between directive competition and educational management in the educational institutions of primary and secondary level, in the District of the Olives. Lima.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y Fundamentación Científica, Técnica o Humanística y Justificación

Antecedentes internacionales. Meza (2011) en su tesis, “Desafíos para formación en gestión de un director de secundaria en el contexto del plan estratégico de transformación escolar, escuela superior de comercio y administración, sección de estudios de postgrado e investigación, instituto politécnico nacional, México, D.F. Esta investigación es de corte descriptivo, con una muestra de 20 directivos. Entre los principales resultados que incidieron en el estudio de directivos de educación básica secundaria, destacan: La mayoría de los directivos no tienen una experiencia de gestión previa ni la formación académica para llevar a cabo las funciones de directivo. Del 100% de los directivos entrevistados sólo el 40% da continuidad a las iniciativas llevadas por otro director antes de su gestión. Los cargos de directivo se siguen otorgando por escalafón; es decir, por los años de antigüedad debido a que el 75% de los directivos tienen una edad que oscila entre los 35 y más de 55 años de edad. Para los directivos es complicado llevar una gestión innovadora, debido a que su paradigma de la escuela no es actual, pues el 65% de los directivos encuestados sólo tiene una experiencia en el cargo de 3 años. Los directivos no realizan proyectos escolares, sólo realizan el Plan estratégico de Transformación Escolar (PETE), de forma muy protocolaria. A los directivos les es más factible realizar trabajos burocráticos (lista de personal, alumnos, juntas de Talleres de Actualización), que resolver los problemas que aqueja en la institución educativa. El directivo se convierte en un administrador burocrático, De acuerdo al análisis de las encuestas aplicadas se concluye que el directivo de educación secundaria requiere contar con competencias específicas de la función directiva tales como: gestión estratégica, liderazgo, delegación, anticipación, trabajo en equipo, negociación, participación y demanda educativa, comunicación, resolución de problemas.

Caminero (2012) en su tesis, “Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad”, escuela universitaria de educación de Palencia, grado en educación primaria, universidad de Valladolid de España. Realizó el método de investigación que se sitúa en la complementariedad metodológica de las técnicas cualitativas (análisis documental) y las cuantitativas (aplicar un cuestionario basado en el documento para validar las competencias directivas propuestas). Población muestra, el estudio empírico se ha realizado sobre una muestra de 40 directores de centros públicos de primaria de la provincia de Palencia. Resultado y muestra, han contestado un total de 31 directivos, lo que supone el 77.5 % de la muestra. La responsabilidad de los directores en el buen funcionamiento de un centro escolar y en la calidad de los servicios educativos que ofrecen éstos es enorme y requiere de un amplio conjunto de competencias intra e interpersonales que han de interrelacionarse y adaptarse a las diversas y complejas circunstancias que acontecen en el día a día de una organización educativa. Tras la creación del catálogo, las competencias específicas de cada una de las dimensiones analizadas han resultado predecir con exactitud la labor de la dirección escolar, pues los datos revelan que el 100% de los directores encuestados valoran todas ellas por encima de los 7 puntos de importancia en sus funciones habituales. Concluimos, por orden de importancia brevemente lo que implica cada una de las veinte competencias que todo director debiera tener adquiridas: Competencia en transmisión de la información, habilidades personales, cooperación y colaboración y trabajo en equipo, habilidades directivas y sociales, coordinación del personal ,toma de decisiones, auto-evaluación, diagnóstico y acciones de mejora, proyectos, programas y comisiones de trabajo, relaciones comunidad educativa y apertura al entorno, gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación y procedimientos administrativos, análisis y resolución de conflictos, adaptación al cambio y creatividad ,innovación, promoción y control de la convivencia, distribución de responsabilidades,

planificación y estrategia de recursos materiales, económicos y tecnológicos, gestión administrativa, investigación y tecnológica.

Gómez (2014) en su tesis, “Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile. Realizó una investigación cuyo objetivo general es diseñar un modelo de competencias profesionales para directivos escolares para el caso de la educación pública en Chile. Es una investigación teórica y de ciencia aplicada, tiene un enfoque cualitativo, la metodología se divide en conceptualización, diseño y aplicación; se aplicó entrevistas semi estructuradas y abiertas con la escuela Kings School de San Bernardo, participó los 100% del equipo directivo, docentes y familias del establecimiento. De la investigación propuesta de modelo y resultados de aplicación se pueden extraer cuatro conclusiones y que se refiere a los siguientes ámbitos: la importancia decisiva de las competencias profesionales y las buenas prácticas directivas en los resultados de aprendizaje y la gestión educativa, el perfil del directivo escolar actual, las buenas practicas asociadas a la actividad directiva, el modelo de competencias profesionales para directivos escolares para la mejora de la gestión escolar.

Antecedentes nacionales. Díaz y Delgado (2014) en su tesis, “Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una Propuesta desde la socio formación”. Lambayeque Perú. Realizó una investigación tipo descriptiva-propositiva (proyectiva). Población muestra, La población estuvo conformada por los docentes y directivos de 18 Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo departamento de Lambayeque. Resultado y muestra, La muestra de estudio es de tipo no probabilística y se eligió a criterio de los investigadores. Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Los

directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. El modelo teórico sobre las competencias gerenciales se fundamentan en los modelos de calidad, en tal sentido se espera que los directivos aporten a la calidad de las mismas, siendo por ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves, el modelo comprende cinco competencias claves que deben de tener los directivos de instituciones de educación básica como son: manejo de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio y capacidad de comunicación.

Basilio (2014) en su tesis titulada: “Competencias Directivas y Gestión Educativa en Instituciones Educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay”, UGEL N° 09, 2014. Lima Perú. El objetivo general es determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL N° 09, 2014. Es una investigación transversal correlacional de diseño no experimental, se ha aplicado a la población de 190 docentes. Se obtuvo muestra probabilística compuesta por 127 docentes y los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r=0,884$ entre las variables: competencias directivas y gestión educativa en los directivos de primaria y secundaria del distrito de Hualmay UGEL 09, indicándonos que existe una relación positiva y con un nivel de correlación alta. Con respecto a la dimensión de la gestión del conocimiento y la gestión educativa, según la correlación de Spearman es de 0,816 y $p=0.000$; su relación es positiva y significativa de igual manera entre la dimensión de liderazgo y gestión educativa, según la correlación de Spearman de 0,839 y $p=0,000$, entonces existe relación positiva y significativa entre las dimensiones de las habilidades comunicativas y gestión educativa, según correlación de Spearman de 0,847 y $p=0,000$.y existe relación positiva y significativa entre la dimensión de los valores éticos y gestión

educativa según la correlación de Spearman de 0,790 y $p=0,000$; de igual manera existe relación positiva y significativa entre las dimensiones de trabajo en equipo y gestión educativa según la correlación de Spearman de 0,866 y $p=0,000$.

Chauca (2014) en su tesis, “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas” 2013. Cuyo objetivo general fue establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa escolar en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas-Región Ancash-2013. El tipo de estudio es básico, descriptivo correlacional, con un diseño no experimental. La población es de 933 docentes y la muestra de 200 docentes; primera conclusión: se relacionó el desarrollo de competencias gerenciales en un 69% de docentes con un poco adecuada administración de recursos financieros, lo que se confirmó con la prueba de Spearman, el valor es de 0,565 y el p valor de 0,000; permitió considerar que el valor obtenido no es producto del azar, sino de la relación entre las variables analizadas; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación en la que se afirma que existe relación directa y significativa. Segunda conclusión: que el 56% de los docentes coincidían en el desarrollo de las competencias gerenciales, con la administración del personal poco adecuada, aunque para un 30% de docentes la administración de docentes fue adecuada, indica relación con un valor positivo de 0,276 y un p valor de 0,006; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación y que existe una relación directa y significativa. Tercera conclusión: el 68% de docentes considero que se desarrollaron competencias gerenciales y se organizaron y manejaron adecuadamente los documentos de gestión. Cuarta conclusión se obtuvo un coeficiente de correlación cuyo valor positivo fue de 0,468 y p un valor de 0,000 y existe la relación entre las variables analizadas; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación directa y significativa.

Herrera (2014) en su tesis, “Desempeño directivo y los compromisos de gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria de San Marcos- Ancash”. Cuyo objetivo general ha sido determinar la relación entre el desempeño directivo y los compromisos de gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria de San Marcos Ancash-2014, el tipo de estudio es básico descriptivo correlacional, el tipo de muestreo es censal, y llega a las siguientes conclusiones; primero: existe una relación directa y altamente significativa ($r_s=0,441$; $p<.000$) de grado moderado entre el desempeño directivo y los compromisos de gestión educativa, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (48,1%) es decir predomina el nivel suficiente. Segundo: existe una relación directa y altamente significativa ($r_s=0,396$; $P <.000$) de grado débil entre desempeño directivo y la gestión institucional de los compromisos de gestión educativa, según docentes, siendo la frecuencia de concomitancia de (21.5%) predomina el nivel suficiente. Tercero: existe una relación directa y altamente significativa ($r_s=0,357$; $P <.001$) de grado débil entre desempeño directivo y la gestión pedagógica, de los compromisos de gestión educativa, según docentes, siendo la frecuencia de concomitancia de (32,9 %) predomina el nivel suficiente. Cuarto: existe una relación directa y altamente significativa ($r_s=0,432$; $P <.000$) de grado débil entre desempeño directivo y la gestión financiera de los compromisos de gestión educativa según docentes, siendo la frecuencia de concomitancia de (38.0 %) predomina el nivel suficiente.

Bases teóricas de la variable competencias directivas. En la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, se introduce la capacidad o disposición de una persona para dar solución a problemas reales, para producir un nuevo conocimiento.

Como afirma Gardner (1995) Una inteligencia implica la habilidad necesaria para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada, la capacidad de resolver

problemas permite abordar una situación en la cual se persigue un objetivo, así como determinar el camino que conduce a ese objetivo. (p.4)

Por consiguiente, la competencia no es innata, se aprende. La inteligencia en sus múltiples manifestaciones, ayuda a desarrollar una competencia; la exigencia profesional del entorno, la resolución de problemas específicos, motiva la adquisición de competencias, así el concepto de competencia, está inmerso en el desarrollo y manifestación de las diferentes inteligencias, por medio de habilidades, tareas y valores, definitivamente los múltiples estímulos, ayudan a desarrollar capacidades específicas.

Según Cardona (1999) nos dice, “las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.” (p.20) entonces podemos decir, que una competencia equivale a un conocimiento, una capacidad, una habilidad, una destreza, una actitud o un procedimiento, que hacen que una persona sea exitosa en la función o actividad que desempeña.

Ministerio de Educación (2012) nos señala que, la competencia es un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar tareas a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones y desempeño; es una acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia. (p17)

Se comprende que las competencias que debe de tener un directivo al ejercer la gestión de una institución educativa, debe ser realizada con mucha eficiencia y responsabilidad, porque implica un compromiso social y moral.

Tipos de competencias. Según Cardona (1999) existen dos tipos de competencias en el ámbito de la organización: las competencias técnicas y las competencias directivas.

Las competencias técnicas. Se refieren a los atributos que exige un puesto

determinado, y pueden alcanzar un carácter altamente específico.

Las competencias directivas. Se refieren a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, estas son más genéricas y aunque cada organización según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura pueda enfatizar más unas que otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva, estas competencias resultan imprescindibles al actuar directivo, ya que el directivo debe de contribuir a la mejora de la organización y de los aprendizajes en su contexto propio, ya que cada institución educativa tiene su propia cultura y clima, y el directivo debe de ser un líder que propicie y transforme el cambio.(p.20)

Es decir, las competencias en el mundo empresarial o en una organización, son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado, se incluye los conocimientos; lo que una persona conoce sobre un área en particular, las habilidades; lo que una persona sabe hacer bien, y las actitudes específicas, para desempeñar su función, como son los valores; que es la imagen que una persona proyecta a otros y la motivación que es la que dirige y mueve la conducta de una persona.

Nos indica Cuesta (2001) que las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional y añade que el futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos, y en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) sino también

actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer) (p10)

Se comprende entonces que las competencias directivas son comportamientos observables y habituales, que justifican el éxito de una persona en su función directiva, las competencias pueden ser adquiridas y desarrolladas a través de la vida y pueden ser aprendidas y enseñadas.

Según Cardona (1999) existen dos tipos de competencias directivas como son: las competencias estratégicas, e intratélicas y de eficacia personal, que se detalla a continuación:

Las Competencias estratégicas. Es un grupo de competencias que se refieren a la capacidad de un directivo y a su relación con el entorno externo de la organización, son orientadas a la obtención de resultados son: Visión, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al usuario, red de relaciones efectivas, negociación.

Las Competencias intratélicas. Es un grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad de un directivo para relacionarse y desempeñarse en referencia con el entorno interno de la organización. Como son: la comunicación, organización, empatía, delegación, trabajo en equipo,

Las Competencias de eficacia personal. Es un grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno (potencian los otros dos grupos anteriores de competencias directivas) pro actividad, desarrollo personal, autocrítica, autoconocimiento, cambio personal, autogobierno, gestión del tiempo, gestión del stress, gestión del riesgo (p. 21)

Entonces se evidencia , en las personas que las competencias son comportamientos habituales, con características innatas, conocimientos, actitudes , habilidades y que son

difíciles de cambiar en las personas, y los conocimientos se deben de desarrollar progresivamente, al adquirir nuevas informaciones cuantitativas y cualitativas, y las actitudes son las motivaciones que una persona tiene frente a la acción, las habilidades son aquellas capacidades operativas, que facilitan la acción y requiere del esfuerzo o empeño que tiene cada persona.

Como afirma Gairín (2009) que las competencias se concretan en “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se tienen que integrar para hacer una tarea específica” (p. 13)

Toda institución u organismo educativo, existe y funciona gracias al concurso de personas que aportan sus talentos y competencias, como son los directivos, ser directivo implica un compromiso con responsabilidad social y moral, debe de practicar las competencias que ha logrado a lo largo de su práctica docente, y como líder pedagógico brindar la orientación y el apoyo a los docentes, comunicar proyectos, y resolver problemas, crear e innovar.

Cruz y Vega (2001) consideraron que, las competencias: son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada, de esta forma se diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo. (p10)

Por consiguiente, el Ministerio de Educación recluta y selecciona a los integrantes de mayor competencia, para la dirección de las instituciones educativas públicas a nivel nacional, así como evaluar el desempeño de este último en forma periódica, para asegurar su nivel constante de eficiencia y productividad.

En el Perú se ha establecido que para el acceso a cargo directivo, se debe de contar

con competencias como son: Gestión curricular, soporte al desempeño docente, gestión de recursos, clima institucional, trabajo en equipo y desarrollo de la profesionalidad, que se encuentran en el marco de buen desempeño del directivo escolar y este marco contempla la definición clara de los roles y responsabilidades de los líderes escolares, para garantizar una visión común, el de ser un líder pedagógico.

Se considera a la escuela como una organización, que aprende y que asume una responsabilidad de gestionar los procesos pedagógicos, centrados en el aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto se constituye en referente para los procesos de evaluación de acceso y desempeño, formación y capacitación de los directivos.

El marco de buen desempeño directivo está estructurado por dos dominios, seis competencias y veintiún descriptores de desempeño, que deben de tomarse en cuenta, ya que la mayoría de los desempeños son evaluables con observación en situ.

Según el Marco de buen desempeño del directivo (2014) “Los dominios son un conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo, son independientes, cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo” (p.33)

Según el Marco de buen desempeño del directivo (2014) nos indica sobre el dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. (p.33)

Esta definición comprende el actuar directivo, ya que las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer” porque se construye en el ejercicio directivo, desarrollado diariamente y se dice que es un compromiso social y

moral, ya que tiene una responsabilidad ética, y los desempeños son las acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia.

Según el Marco de buen desempeño del directivo (2014) nos dice en la Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. (p.33)

En este dominio se construye y conduce de forma participativa, la planificación escolar (a corto y mediano plazo) en función a una misión, y visión compartida, con objetivos estratégicos, estableciendo y evaluando resultados, metas institucionales y aprendizajes, así como formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión haciendo que estos guíen los procesos de organización.

Es por ello que el construir participativamente la planificación, el directivo guíara los procesos de la organización en torno a los aprendizajes, y dicha estrategia resulta un elemento muy importante para realizar mejoras en los aprendizajes.

Es importante que el director ayude a que la visión y objetivos, no queden solo en el papel. Su deber es hacer que sea adecuadamente construido y persuadir e invitar a la comunidad educativa a unirse a esa visión de mejora de aprendizajes y transformar todo lo necesario en la vida organizacional para lograr la equidad y calidad.

Según el Marco de buen desempeño del directivo (2014) nos dice en la Competencia 2: promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.(p.33)

La organización educativa promueve el desarrollo de un clima y convivencia

democrática positiva, para favorecer el logro de los aprendizajes y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

La relación de la escuela con la comunidad cumple un papel importante en el desarrollo de propuestas y/o alternativas de acción orientadas a promover procesos de inclusión educativa. Por consiguiente, la convivencia escolar puede ser entendida como un recurso educativo sobre el cual podemos operar para el logro de aprendizajes.

Según el marco de buen desempeño directivo (2014) nos dice en la Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos” (p.42); entenderemos que el director debe de gestionar eficientemente los recursos humanos, financieros, materiales, de tiempo e información para garantizar los aprendizajes de calidad.

La visión de la escuela actualmente busca cambiar el rol del director dedicado en tiempos anteriores, solamente a la administración de la institución educativa, a rol de líder de aprendizajes, esto no implica no realizar dichas tareas administrativas, actualmente los directivos deben de tener una nueva mirada sobre las acciones de la gestión administrativa, debe ser como un medio para un fin. Por lo cual los directivos alinean los recursos humanos hacia el logro de aprendizajes de los estudiantes que es el fin o meta.

La gestión del tiempo, es el recurso más valioso que tiene la escuela, es el tiempo para el aprendizaje. Por lo tanto el directivo debe de ser un celoso custodio de ese tiempo para que sea aprovechado al máximo, generando más oportunidades de aprendizaje por medio de acciones, como minimizar las interrupciones en el aula y controlar o evaluar periódicamente las actividades extracurriculares que consumen tiempo escolar.

Según el Marco de buen desempeño del directivo (2014) en la competencia 4 dice: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de

cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes (p.42), por ese motivo el director, diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: reuniones, paneles, etc. que involucran a los padres de familia y a toda la comunidad educativa, para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de los estudiantes; de esta manera al desarrollar estas acciones se evita situaciones que propicien la corrupción.

Según el Marco de buen desempeño directivo (2014) nos indica en el Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. (p.4)

En la institución educativa se debe de valorar y reconocer a los estudiantes y a los docentes que logren acciones de mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, se necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente.

Como afirma Charles (2009) que su actividad está condicionada “a la eficacia del desempeño de su labor acreditada mediante evaluación y a las necesidades del servicio y no solo a la voluntad de la persona o de la institución en la que ejerza sus funciones” (p.40)

El directivo identifica las necesidades de desarrollo profesional de los docentes para propiciar espacios de reflexión y capacitación con el propósito de mejorar la práctica pedagógica en beneficio de los estudiantes.

El directivo, promueve estrategias para generar procesos de autoevaluación institucional y mejora continua, demuestra habilidades para la toma de decisiones, centrada en la mejora de los aprendizajes, demuestra un alto dominio de la capacidad de resolución de problemas y capacidad de síntesis, se han realizado demasiados esfuerzos para tratar de mejorar la calidad de la educación, pero una variable muy influyente es el desempeño profesional del maestro.

Como dice Rossi y Lipsey (2004) “el monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados” (p.214)

El directivo competente en su función, debe de gestionar el material educativo necesario, que son los recursos metodológicos usados por los docentes y estudiantes en su práctica pedagógica diaria, el uso óptimo del tiempo y el material educativo en las aulas, que son soportes del proceso de enseñanza.

Bases teóricas de la variable gestión educativa. Como afirma Colunga (1996) “gestión es sinónimo de administración y la define como un proceso de planear, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos de manera organizada y sistemática para un fin determinado” (p. 22)

Como plantea Pozner (2000) “es el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (p. 8)

Entonces la gestión educativa , es un conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo, de una escuela para promover y posibilitar el logro en el campo pedagógico y para la comunidad educativa, su objetivo es centrar , focalizar , nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

Según el marco de buen desempeño directivo (2014) nos indica que en toda institución educativa , las prácticas de dirección escolar son el conjunto de acciones que fruto de la identificación de una necesidad , son sistemáticos, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, pensadas y realizadas por los miembros de la institución educativa y que además de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes suponen una mejora evidente en el logro de los aprendizajes en un marco ético y técnico, alineados con su misión, su visión y sus valores, estas

prácticas deben servir como referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.

(p.29)

Por lo tanto, la gestión se establece como una organización con autonomía relativa, porque está inserta en el sistema educativo, tiene un carácter integral y sistémico, en ese sentido la gestión requiere ser proactiva y generadora de cambios.

Sañudo (2006) es un proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos.

Por consiguiente, la institución educativa es considerada como una organización al servicio público y debe de responder a las necesidades e intereses educativos de la comunidad a la que sirve, y la gestión es el campo de la dirección o gerencia que se preocupa de poner en práctica los medios necesarios para lograr los objetivos institucionales.

Según la Ley General de Educación N° 28044 (2003) artículo 63, dice que “la gestión del sistema educativo nacional, es descentralizada, simplificada, participativa, y flexible”. (p.25), por lo tanto, la gestión educativa contribuye al fortalecimiento de competencias y habilidades que permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados en la reforma magisterial y la necesidad de potenciar los aprendizajes.

Como indica Martin (1996) que la acción directiva de gestión, exige al directivo poseer una serie de cualidades personales y profesionales, así como la ejecución de acciones donde se reflejan esas cualidades. Las cualidades y acciones directivas deben ser acordes a la función de dirigir, organizaciones de la diversidad y complejidad, que son los centros escolares. (p. 164)

Actualmente en nuestro país, se necesita urgentemente redefinir el rol de los directivos, para responder a los retos y cambios de la educación y de su políticas educativas, por lo tanto el directivo cumple un papel importante en la gestión, pues debe de trabajar en equipo, tener metas y visiones compartidas, y estos elementos se configuran y dan sentido a la gestión educativa.

La gestión por competencias. El concepto de gestión por competencias, es nuevo y se basa en el factor humano, como son los directivos y personal docente y administrativo, que trabajan en las instituciones educativas, que deben contar con cualidades profesionales, para desempeñarse en sus funciones.

Nos dice Le Beforf (2000) “Gestionar por competencias, es poner la organización del trabajo al servicio de la competencia, hacerlo de tal manera que la organización del trabajo permita que los individuos y los equipos tomen la iniciativa y se responsabilicen; es fijar los límites necesarios a los procedimientos necesarios” (p.58)

Las empresas u organizaciones educativas , que gestionan correctamente sus recursos humanos, es una organización que se basa en la calidad y en su equipo humano, entonces es necesario, que los directivos tuvieran las competencias, habilidades y destrezas necesarias para ocupar los puestos de trabajo, y cumplir con las indicaciones y procedimientos de dicha organización.

Según el Manual del director de Recursos humanos, gestión por competencias de Ernst & Young (2008) “todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad “(p.5)

La gestión por competencias, se convierte por consiguiente, en una disciplina necesaria, para ejercer la dirección de las instituciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función, la gestión busca desarrollar un liderazgo en los directivos con el fin de ejercer autoridad , promover la toma de decisiones , y que se desarrollen nuevas competencias en los docentes, nuevas formas de convivencia entre los miembros de una organización, para el logro de los aprendizajes y la rendición de cuentas, rediseñar una cultura de evaluación y la institución educativa requiere de una gestión de calidad, por lo cual el director, para gestionar la institución educativa debe de cumplir las funciones directivas que se establecen en la Ley General de Educación N° 28044.

Según la Ley General de Educación N° 28044 (2003) Artículo 55° de la precitada ley dice: “el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa, es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (p. 20)

La política educativa se orienta a elevar el desempeño de las organizaciones a través de la administración de los equipos humanos, la formación del director, es el proceso a través del cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades y desempeños en los docentes que asumen la función de directivo escolar y que tienen que contar con competencias como son: liderazgo, gestión con eficiencia, promoción de mejoras en los procesos pedagógicos, establecer una cultura evaluadora, etc.

Según la revista sobre Liderazgo en las instituciones educativas (2013) nos dice, “si una escuela funciona bien, no lo será por el solo efecto de una persona, sino porque ésta ha sabido desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, haciendo que la organización funcione bien” (p.26)

La práctica del liderazgo requiere de habilidades y competencias específicas, que no se desarrollan con años de experiencia docente únicamente, se requieren de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo.

Longo (2002) nos manifiesta que, la pretensión de las organizaciones que construyen modelos de competencias es mejorar la gestión de sus recursos humanos, esto es, incorporar la gestión por competencias a sus políticas y prácticas de organización del trabajo, reclutamiento y selección, promoción y carrera, compensación y desarrollo. Para que dicho propósito sea factible, esto es, para que un modelo de competencias resulte gestionable, las competencias deben desplegarse en indicadores de conducta que las hagan inteligibles, las relacionen con entornos concretos y, especialmente, las conviertan en identificables por medio de la observación. (p.08)

Se entiende que la función del directivo tiene la finalidad como prioridad de planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, rendir cuentas a la comunidad educativa por lo cual se apoya en los procesos de la gestión educativa.

Longo (2002) indica que la gestión por competencias es el gerenciamiento que identificará las competencias que requiere un puesto de trabajo, para quien lo desarrolle y mantenga un rendimiento elevado o superior, determinará a la persona que cumpla con estas competencias, favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior, en el puesto de trabajo, permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la organización educativa. (p.08)

Con relación a este punto el desarrollo de dichas competencias, serán tendientes a mejorar aún más el desempeño de la institución educativa y esta organización educativa será competente y competirá con otras instituciones y obtendrá beneficios.

La gestión por competencias, se debe generar en el interior de las organizaciones educativas, al desarrollarse capacitación y estudios a los recursos humanos, que trabajan en ella, por medio de las instancias superiores de educación y dichas capacitaciones o talleres deben ser efectivas y eficientes.

Cruz y Vega (2001) nos indican que, la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (p13)

En el sistema educativo la formación del directivo no está explícito la adquisición de sus competencias, no están de acuerdo a las necesidades e interés del servicio educativo, los docentes concursan para ocupar cargos directivos, pero en dichos concursos no se toma en cuenta las competencias para el cargo, solo los conocimientos como docente, nuestros docentes se han formado en la práctica , se han hecho con la experiencia, pero no se han formado como directivos, el tema de la formación de los directivos, es un problema estructural, porque no se ha hecho, casi nada para formar a los directivos en la función que cumplen, ya que se requiere otros campos de especialización, y se debe de desarrollar

capacidades , habilidades y destrezas en aquellos docentes que ocupan cargos directivos en las organizaciones educativas.

Gestión por procesos. Afirma Cassasús (2000) la gestión por procesos es la “Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización” (p 10)

Por lo cual, la gestión por procesos se convierte en una herramienta para direccionar y gestionar los procesos educativos en función de las expectativas, necesidades e interés de los estudiantes, dan una dirección integral al funcionamiento de la institución educativa.

Manifiesta Arana (1998) que los procesos de gestión son “el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa” (p.80) entonces la gestión por procesos, sirve para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad e implica la mejora continua en la vida diaria.

Define Pastrana (1997) la gestión como, “procesos de articulación armónicos y conflictivos de las dimensiones organizacional, administrativas y pedagógica en la escuela” (p. 4) es decir que, la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos, que nos ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

Nos dice Jiménez (2008) que, la gestión educativa, en un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente, dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe der

entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.(p.4)

Por ese motivo la a gestión por procesos; puede definirse como una forma de gestionar las instituciones educativas, basándose en los procesos educativos, una gestión orientada a los procesos ,que permita un conocimiento de la organización educativa, como son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con el fin de potenciar el aprendizaje y satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.

Los procesos de gestión, son la planificación, organización, dirección y control, el desarrollo adecuado de cada uno es estos procesos tiene como eje principal lograr los objetivos educativos previstos.

Planificación. En esta fase el director, determina conjuntamente con su equipo directivo, el cómo usar estrategias para convertir a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica de acuerdo al proyecto educativo institucional.

En opinión de Farro (2001) “es el proceso permanente continuo y participativo de pensar y dialogar, diagnosticar, decidir, actuar y evaluar, de crear un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.” (p. 67), entonces la planeación es un proceso interactivo; en el cual participan todos los miembros de la organización, para diseñar las estrategias de acción, es un conjunto de actividades coordinadas y con recursos, para el logro de los objetivos propuestos.

Para Alvarado (1988) la planificación “es el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales” (p.64), por consiguiente, las acciones de conducción de las instituciones educativas deben ser planificadas; como son la misión, visión, diagnóstico, objetivos y metas, estrategias, cronogramas, presupuestos, procedimientos y políticas institucionales, en ellas se prevé e identifican las estrategias

necesarias para convertir en realidad , todo lo que deseamos, y las formas de evaluación a que se somete toda la organización, esta evaluación bien conducida es un elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planificación en donde se corrigen las deficiencias, se refuerzan y materializan las estrategias exitosas, teniendo una visión clara de lo que queremos lograr y las propias capacidades de la institución para poner en marcha los proyectos educativos institucionales.

La planificación estratégica, es la manera o forma de cumplir los objetivos y políticas definidos, es por naturaleza de mediano a largo plazo y en ella tienen más importancia los principios y las líneas de acción educativas.

Según hemos visto en el proceso de la planificación, la etapa más importante, es la evaluación y monitoreo, que nos permite valorar y medir la eficacia y efectividad de todas las acciones, o actividades programadas en el periodo de tiempo establecido, nos permite asegurar que la ejecución responda a lo diseñado, revisar las responsabilidades, las metas trazadas y reajustar y asignar los recursos necesarios.

Organización. Según Alvarado (2000) describe a “la organización como función del proceso administrativo que consiste en la clasificación de actividades, para asignar a personas para su ejecución, mediante el uso de recursos, con el fin de lograr los objetivos educativos” (p .10)

Se concibe entonces, dentro de la organización educativa, el desarrollo de la gestión, en donde se diseña la estructura organizacional, que comprende el diseño de cargos y funciones, las líneas de autoridad y la asignación de recursos materiales, económicos, humanos, y la forma cómo estos se van a utilizar de acuerdo al plan.

Dirección. Es la conducción de la institución educativa, es la toma de decisiones acertadas, para promover la participación de todos los docentes y administrativos en la marcha de una institución.

Dice Alvarado (2000) “es la tarea mediante el cual el administrador se relaciona con sus subalternos, para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo” (p.105)

Calero (2008) indica que, “esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas” (p.34) actualmente dirigir las instituciones educativas, exige cambiar el rol de los directivos en cuanto a sus funciones, para responder a los retos y cambios de la educación y sus políticas, que es asumida como proceso que da origen y funda la gestión; tiene que dar valor al trabajo en equipo, plantear metas y visiones compartidas.

Según el marco de buen desempeño directivo (2014) la dirección de equipos representa un elemento de gran importancia para las relaciones humanas entre los integrantes, se basa en elementos psicológicos y sociológicos que permiten liderar, motivar, comunicar y resolver conflictos, actualmente dirección tiene un propósito de construir una visión compartida de cambio, fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas. (p. 16)

En la dirección de las instituciones educativas se debe distinguir la autoridad del director, que debe tener la capacidad de liderazgo, y es necesario emplear una serie de estrategias para cada contexto o cultura organizativa y esto llevara al logro de las metas institucionales.

Bernal (2000) manifiesta que, el directivo debe de desarrollar la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso.(p.197)

El director en las instituciones educativas es quien orienta, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, direcciona los objetivos institucionales, maneja adecuadamente los conflictos, es decir realiza una gestión estratégica, que es la capacidad de un directivo para realizar análisis de su institución y entorno, que le permiten evaluar los resultados para luego transformarlos y reformular los planes o las acciones de mejora.

Control. Es evaluar, medir los resultados de las acciones ejecutadas y se desarrolla dicho proceso en todo el proceso y al final del mismo, el propósito fundamental es corregir y retroalimentar el proceso, para la toma de acciones de mejora.

Según el protocolo de acompañamiento pedagógico (2014) nos indica que, el acompañamiento pedagógico, es un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica. (p.07)

Entonces en esta etapa se verifica la ejecución de la programación, se introduce los reajustes y la asignación de recursos, en esta fase de la evaluación, se puede identificar lo que se necesita para el mejoramiento del logro de los objetivos institucionales.

Para que un directivo desarrolle una buena gestión educativa y que los procesos sean logrados con éxito, es necesario que este asociado el liderazgo, motivación, y clima organizacional.

Dimensiones de la gestión educativa. Los sistemas educativos deben de orientar el desarrollo profesional de los directivos, el director ejerce una acción o liderazgo, pero es

necesario distinguir cuales son las competencias que le permiten tener un desempeño adecuado en la gestión institucional pedagógica, administrativa y comunitaria

Dimensión institucional. Es el proceso de seleccionar las metas, de una organización para determinar políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los canales de comunicación formal, uso de tiempo y espacio, conformar las comisiones de trabajo, los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.

Según el Manual de gestión para directivos (2011) en la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión (p 36)

En la dimensión institucional, el planeamiento estratégico, es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo y corto plazo, las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este proceso de desarrollo participan todos los actores de la comunidad educativa, para lo cual tendrán que hacer uso de un conjunto de instrumentos de gestión, como el PEI, PCI, PIE, PAT, RI y el IGA, organigramas, entre otros.

Dichos instrumentos de gestión operativizan la planificación, priorizan el diagnóstico y enrumban el quehacer de la institución educativa en forma coherente con la

misión y la visión propuesta, concretando las acciones pedagógicas, administrativas y de política institucional, en función a las necesidades de aprendizaje del estudiante y del entorno con miras a generar el desarrollo de la calidad educativa y por ende de su comunidad, la región y el país.

Al planificar se elegí o se descartan acciones en la planificación estratégica, y se deriva a la planificación operativa, que nos permite alcanzar los objetivos, y se define los programas que se concretan en proyectos educativos, este proceso es integral y debe tomarse en cuenta la evaluación, que en una organización es entendida como la recolección de la información, el análisis de datos, elaboración y comunicación, por lo tanto la evaluación, es necesaria para la toma de decisiones en la gestión.

Dimensión administrativa. Se refiere a la instalación de procedimientos de apoyo a la gestión educativa tales como el manejo de los recursos económicos, humanos, materiales didácticos, procesos técnicos, distribución del tiempo para todo el personal, relaciones con las instancias de gestión y mantenimiento de la infraestructura etc.

Según el Manual de gestión para directivos (2011) son acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. (p 36)

Dimensión pedagógica. En los últimos años los sistemas educativos han realizado denodados esfuerzos para tratar de mejorar la calidad de la educación, y en esta tarea constituye un factor muy influyente el desempeño del docente.

Según el Manual de gestión para directivos (2011) la concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de recursos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente.(p 36)

En las Instituciones Educativas, se realizan acciones como el monitoreo y acompañamiento pedagógico y lo hacen los directores, subdirectores o coordinadores de área, la función de monitorear requiere, planificar, organizar, ejecutar, retroalimentar, a fin de que se mejoren los procesos y se orienta la acción al logro de los aprendizajes.

Según el Marco del buen desempeño docente (2014) es el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (p.19)

De lo expresado se concluye que la gestión pedagógica, tiene como eje de su desarrollo el desempeño de los docentes en el aula, su capacidad para generar aprendizajes significativos en los estudiantes, así como el aprovechamiento de los espacios y recursos de aprendizaje, el director y subdirector y otros coordinadores o especialistas, deben prestar asesoría y apoyo permanente al personal docente en el diseño de las estrategias, metodologías y técnicas de enseñanza.

Dimensión comunitaria. Son las relaciones de la escuela con el entorno o cultura comunitaria, como son los padres y madres de familia, con las organizaciones civiles, municipales, estatales, eclesiales, etc. de la localidad, es interactuar con las redes de apoyo, con redes educativas entrelazadas por su relación geográfica, realizar proyectos de proyección social, es una respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad.

Según el Manual de gestión para directivos (2011) alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. la participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (p 37)

Guerrero (2012) nos dice que, “las familias esperan que la escuela de sus hijos e hijas cumpla con el propósito de desarrollar aprendizajes” (p.20) es importante la participación comprometida de la familia y la comunidad, lo cual se debe fortalecer a fin de que asuman el rol activo que les corresponde en el apoyo pedagógico para sus hijos.

1.2 Justificación Teórica, practica y metodológica.

Justificación teórica.

Esta investigación genera reflexión, sobre el conocimiento respecto a las competencias directorales, que debe poseer todo directivo que desempeña el cargo, en la gestión de una institución educativa, por consiguiente los resultados que se obtendrán en esta investigación deben de ser útiles para las demás investigaciones.

Justificación práctica.

Desde el punto de vista práctico este trabajo de investigación, está orientado a analizar y verificar, la relación de las competencias directorales con la gestión educativa y las cuales son evidenciadas en el ejercicio de su función directiva que realizan en las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de los Olivos, UGEL 02, Lima. En cuanto a la gestión educativa se podrá identificar la relación entre las competencias que todo directivo debe de tener y la gestión educativa, para proponer cambios e innovaciones en las organizaciones educativas.

Justificación metodológica.

Para el cumplimiento de los objetivos de estudio, se describió el fenómeno y se buscó demostrar metodológicamente el nivel alcanzado por las variables en el diseño descriptivo correlacional, en donde se contextualiza teóricamente las variables, a través de encuestas así como el análisis estadístico, de los datos obtenidos que permitirá obtener un resultado, y nos servirá para poder dar como válida la metodología usada.

1.3 Problema General

¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015?

Problemas específicos.

Problema específico 1. ¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión institucional en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de los Olivos, 2015?

Problema específico 2. ¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión administrativa en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015?

Problema específico 3. ¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión pedagógica en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015?

Problema específico 4. ¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión comunitaria en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015?

1.4 Hipótesis General

Existe relación entre la competencia directiva y gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria, del distrito de los Olivos, 2015.

Hipótesis específicos.

H.E.1. Existe relación entre la competencia directiva y gestión educativa en su dimensión institucional en las instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015.

H.E.2 Existe relación entre las competencia directiva y gestión educativa en su dimensión administrativa en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015.

H.E.3. Existe relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión pedagógica en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015.

H.E.4.Existe relación entre las competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión comunitaria en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015.

1.5 Objetivo General

Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en las Instituciones Educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015.

Objetivos específicos.

Objetivo específico 1.

Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión institucional en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de los Olivos, 2015.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión administrativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015.

Objetivo específico 4.

Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión comunitaria en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015.

II. MARCO METODOLOGICO

2.1 Variables

Definición conceptual.

Variable 1: Competencias directivas.

Según el Marco de buen desempeño directivo (2014) “Más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (p.34)

Variable 2: Gestión educativa.

Como afirma Casassus (2000) “Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar” (p.07)

2.2 Operacionalización de Variables

A continuación se presentan las tablas 1 y 2, donde se muestran la operacionalización de las variables a relacionar.

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la variable : competencias directivas

Dimensiones	indicadores	ítems	Escalas o valor	Niveles y rangos
Planificación estratégica	Diseña	1		
	Conduce	2		
	Dirige	3		
	Lidera	4		
	Apoya	6		
	Conduce	7		
	Propicia			
Convivencia democrática e intercultural	Promueve	8,11		
	Genera	9,12,14		
	Propone	10		
	Informa	13		
	Genera			
Gestión de recursos	Propone informa			
	Gestiona	15,24	Nunca (1)	Bajo (45;89)
	Monitorea	16	Casi nunca(2)	Moderado(90;134)
	Gestiona	17,18,22	Casi siempre(3)	
	Implementa	19		Alto(135;180)
	Dirige	20	Siempre(4)	
	Organiza	21,23		
Liderazgo	genera			
	Lidera	y 25,33		
	orienta	26		
	Motiva	27,30,31		
	Influye	28		
	Conduce	29		
	Incentiva	32		
Gestión pedagógica	Ejerce liderazgo			
	Gestiona	34,40		
	Genera.	35,39		
	Promueve	36,38		
	Estimula reconoce	y 36, 37		
Acompañamiento y monitoreo	Designa			
	Promueve	41,45		
	Monitorea orienta	y 42,43,44		
Competencias Directivas		45	Bajo (45 ; 89) Moderado (90; 134) Alto (135; 180)	

Tabla 2.**Matriz de operacionalización de la variable : gestión educativa**

Dimensiones	indicadores	ítems	Escalas o valor	Niveles y rangos
Institucional	Maneja	1		
	Elabora	2,		
	Evalúa	3,4,5,6,7		
	Construye	5,8,10		
	Realiza	9		
Administrativa	Gestiona	12,15,16,19,20,21		
	Administra	13,14		
	Genera	17		
	fomenta	18		
Pedagógica	Motiva	22		
	Establece	23	Nunca (1)	Inadecuada (40 ; 79)
	Asume	24,29	Casi nunca(2)	Poco adecuada (80 ; 19)
	Fortalece	25,28	Casi siempre(3)	Adecuada (120; 160)
	Asesora	26		
	Monitorea	27		
	Promueve	30	Siempre(4)	
Comunitaria	Involucra	31,40		
	Establece	32		
	Identifica.	33,38		
	Articula y	34		
	genera	35		
	Promueve	36,39		
	Genera informa	37		
Gestión Educativa		40	Inadecuada (40; 79) Poco adecuada (80; 119) Adecuada (120; 160)	

2.3. Metodología

El método de investigación será hipotético deductivo, al respecto Bernal (2010) manifiesta “es un producto que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellos conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56)

2.4. Tipos de Estudio

Para Hernández (2010) el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4)

La investigación es básica, de enfoque cuantitativo, debido a que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de casos de las variables de estudio. Seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables competencias directivas y gestión educativa.

2.5. Diseño

La presente investigación por el diseño del estudio, es no experimental de corte transversal correlacional, debido a que los datos obtenidos son recogidos en un solo momento y en un tiempo único.

En concordancia con Hernández (2010) afirma que, “las investigaciones no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149)

Según Hernández (2010) “Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80).

Para Hernández (2010) “Los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de acción que existe entre dos o más conceptos, categoría o variables en un contexto” (p.81)

La presente investigación es trasversal y correlacional, porque su propósito es describir las variables competencias directivas y gestión educativa y analizar el grado de relación entre ellas en las instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria, perteneciente al distrito de Los Olivos.

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:

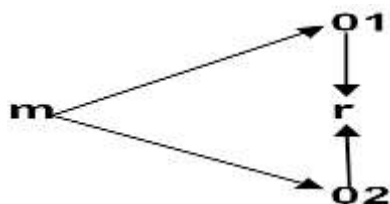


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Dónde: “m” es la muestra donde se realiza el estudio

Los subíndices “x, y,” en cada “O” nos indican las observaciones obtenidas en cada de dos variables distintas (v1, y v2)

“r” hace mención a la posible relación existente entre variables estudiadas

2.6. Población y Muestra y Muestreo

Población. Según Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común lo cual se estudia y da origen a los datos de la investigación “(p.114)

La población del presente estudio está conformado por 164 docentes de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, pertenecientes a la unidad de gestión local N° 02. según la siguiente tabla:

Tabla 3.

Población de docentes

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	NIVEL	N° DE DOCENTES
Palmas Reales	Secundaria	42
Huaca de Oro	Primaria	51
	Secundaria	
Cesar Vallejo	Primaria	65
	Secundaria	
Chiyotero Hiraoka	Primaria	08
	Total	164

Muestra y muestreo. La muestra se considera censal, pues se seleccionó el 100% de la población, al considerarla con un número manejable de sujetos.

Como afirma Ramírez (1997) “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra” (p.140).

En la presente investigación la muestra es de 164 docentes de los niveles de primaria y secundaria, pertenecientes al distrito de los Olivos.

2.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica. En el presente estudio se ha utilizado la técnica de la encuesta para la recolección de los datos, como dice Tamayo (1999) “las técnicas de recolección de datos es la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente como se hizo la investigación” (p.126)

Instrumento. En el presente trabajo el instrumento utilizado es el cuestionario, con escala de medición de las variables tipo Likert.

Objetivo de la prueba. Con la escala se obtienen información que determinara la percepción sobre las competencias directivas y la gestión educativa.

Según Tamayo (1998) “el cuestionario es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de la observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones” (p.124)

Ficha técnica de las variables

Ficha técnica 1. Cuestionario sobre competencias directivas.

Autor : Ruth Hermoza Santillana

Procedencia : Perú.

Tiempo : 30 minutos.

Descripción de la prueba. El cuestionario acerca de las competencias directivas consta de 45 ítems, y 06 dimensiones con alternativas de respuesta de opción múltiple, tipo Likert.

Planificación estratégica (7 ítems)

Convivencia democrática e intercultural (7 ítems)

Gestión de recursos (10 ítems)

Liderazgo (9 ítems)

Gestión pedagógica (7 ítems)

Acompañamiento y monitoreo (5 ítems)

Calificación. Se califica de 1 a 4 y se presenta de la siguiente manera:

Nunca = 1

A veces = 2

Casi siempre= 3

Siempre = 4

Ficha técnica 2. Cuestionario sobre gestión educativa.

Autor : Ruth Hermoza Santillana

Procedencia : Perú.

Tiempo : 30 minutos.

Descripción de la prueba: El cuestionario acerca de la gestión educativa, consta de 40 ítems, y 04 dimensiones con alternativas de respuesta de opción múltiple, tipo Likert.

Dimensión institucional	(11 ítems)
Dimensión administrativa	(10 ítems)
Dimensión pedagógica	(09 ítems)
Dimensión comunitaria	(10 ítems)

Para cada ítem se da una respuesta indicando el grado en que la afirmación hecha se aplica en cada área evaluada, en cuatro categorías nunca, a veces, casi siempre, siempre.

Calificación. Se califica de 1 a 4 y se presenta de la siguiente manera:

Nunca = 1

A veces = 2

Casi siempre= 3

Siempre = 4

Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición.

Confiabilidad. Para establecer la confiabilidad se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, mediante la aplicación del programa SPSS versión 2.10, en la cual están integrados todos los procesos que conducen a la obtención de las correlaciones.

Tabla 4.

El valor de 0,972 del alfa de Cronbach muestra que los instrumentos de la variable competencias directivas son de alta confiabilidad

Resultados de la confiabilidad del instrumento sobre competencias directivas

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,972	45

Prueba de confiabilidad. (Anexo 5)

Tabla 5.

El valor de 0,959 del alfa de Cronbach muestra que los instrumentos de la variable gestión educativa son de alta confiabilidad

Resultados de la confiabilidad del instrumento sobre gestión educativa

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,959	40

Prueba de confiabilidad. (Anexo 5)

Validez. El cuestionario de las variables competencia directiva y gestión educativa, fueron aplicados a los docentes que laboran en los colegios mencionados en la tabla 3, fue sometido a un grupo de expertos, quienes estuvieron de acuerdo con la construcción del constructo, quedando expedito para su aplicación. Para Hernández (2010) “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201)

Tabla 6.

Validez del cuestionario sobre competencias directivas y gestión educativa.

Expertos	Suficiencia del instrumento	Resultado de aplicabilidad
Llerena Delgado Vilma	Hay suficiencia	aplicable
Vargas Sánchez Noemí	Hay suficiencia	aplicable
Núñez Lira Luis	Hay suficiencia	aplicable

2.8 Método de Análisis de Datos

En el presente estudio se utiliza el método hipotético deductivo, donde se usa el enfoque cuantitativo, el método es así, debido a que se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos.

Se elabora la base de datos para ambas variables, se guardan los valores obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de medición, para luego ser utilizados en el análisis descriptivo e informar mediante el programa SPSS y el Excel. Para la presentación de los resultados de la investigación, se elaboran tablas de frecuencia con la finalidad de resumir información de ambas variables, se elabora figuras estadísticas con el propósito de conseguir un soporte de análisis visual.

Finalmente para la prueba de hipótesis general e hipótesis específicas y teniendo en cuenta la naturaleza de las variables y los datos ordinales se aplicó a cada caso la prueba estadística de Spearman para establecer su relación.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis Descriptivos

Competencias Directivas

De acuerdo a los resultados de la tabla y figura, podemos observar las tendencias de las competencias directivas de acuerdo a los docentes de las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015; así, el 9.8% considera que presenta un nivel bajo, el 77.4% considera que presenta un moderado y el 12.8% que presenta un nivel alto.

Tabla 7

Competencias Directivas

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	9.8
Moderado	127	77.4
Alto	21	12.8
Total	164	100.0

Fuente: elaboración propia del autor.

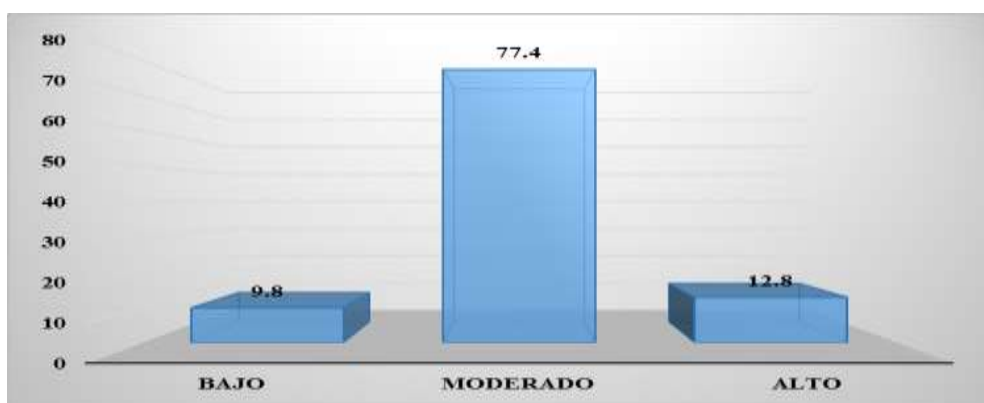


Figura 2. Competencias Directivas

Por tanto concluimos que la tendencia de las competencias directivas en las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, es de nivel moderado.

Descripción de los resultados de la variable competencias directivas por dimensiones.

Tabla 8

Competencias Directivas por dimensiones

	Convivencia											
	Planificación estratégica		democrática e intercultural		Gestión de recursos		Liderazgo		Gestión pedagógica		Acompañamiento y monitoreo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	26	15.9	10	6.1	0	0	23	14.0	36	22.0	35	21.3
Moderado	105	64.0	45.1	45.1	0	0	123	75.0	107	65.2	108	65.9
Alto	33	20.1	48.8	48.8	164	100.0	18	11.0	21	12.8	21	12.8
Total	164	100.0	164	100.0	200	100.0	164	100.0	164	100.0	164	100.0

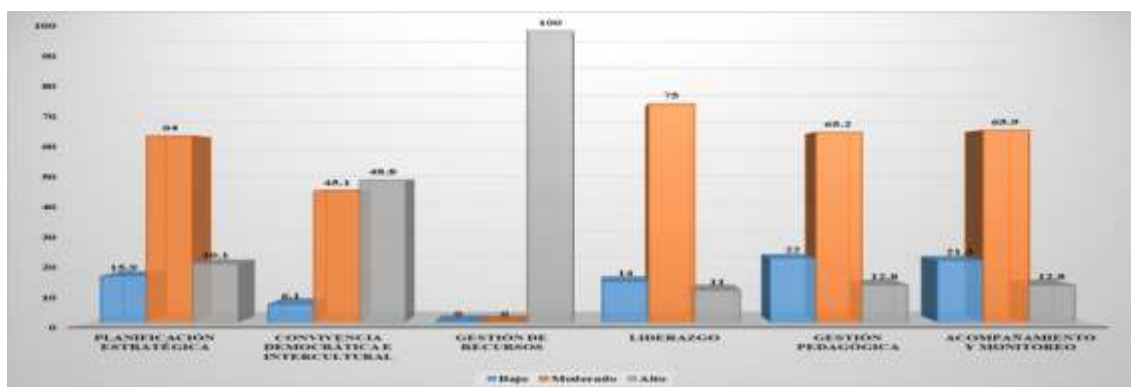


Figura 3. Competencias Directivas por dimensiones

De acuerdo a los resultados de la tabla y figura, podemos observar las tendencias de las competencias directivas de acuerdo a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Los Olivos, 2015; así, en la dimensión planificación estratégica, el 15.9% considera que presenta un nivel bajo, el 64.0% presenta un moderado y el 20.1% que presenta un nivel alto. En la dimensión convivencia democrática e intercultural, el 6.1% presenta un nivel bajo, el 45.1% presenta un moderado y el 48.8% presenta un nivel alto. En la dimensión gestión de recursos, el 100.0% considera que presenta un nivel alto. En la dimensión liderazgo, el 14.0% presenta un nivel bajo, el 75.0% presenta un nivel moderado y el 11.0% que presenta un nivel alto. En la dimensión gestión pedagógica, el 22.0% considera que presenta un nivel bajo, el 65.2% un moderado y el 12.8% presenta un

nivel alto. En la dimensión acompañamiento y monitoreo, el 21.3% considera que presenta un nivel bajo, el 65.9% considera que presenta un moderado y el 12.8% que presenta un nivel alto.

Variable gestión educativa

Tabla 9

Gestión Educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	26	15.9
Poco adecuada	125	76.2
Adecuada	13	7.9
Total	161	100.0

Fuente: elaboración propia del autor

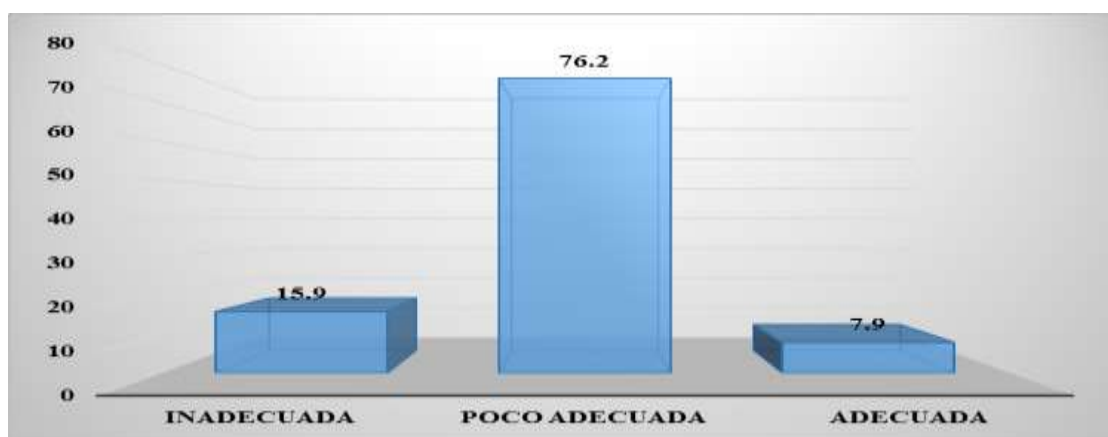


Figura 4. Gestión Educativa

De acuerdo a los resultados de la tabla y figura, podemos observar las tendencias de la gestión educativa de acuerdo a los docentes de las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015; así, el 15.8% presenta un nivel inadecuado, el 76.2% presenta un nivel poco adecuado y el 7.9% que es de nivel adecuado.

Por tanto concluimos que la tendencia de la gestión educativa de acuerdo a los docentes de las Instituciones Educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015 es de nivel moderado

Descripción de los resultados de la variable gestión educativa por dimensiones.

Tabla 10

Gestión educativa por dimensiones

	Institucional		Administrativa		Pedagógica		Comunitaria	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuada	32	19.5	40	24.4	37	22.6	164	100
Poco adecuada	108	65.9	108	65.9	90	54.9	0	0.0
Adecuada	24	14.6	16	9.8	37	22.6	0	0.0
Total	164	100.0	164	100.0	164	100.0	164	100.0

Fuente: elaboración propia del autor

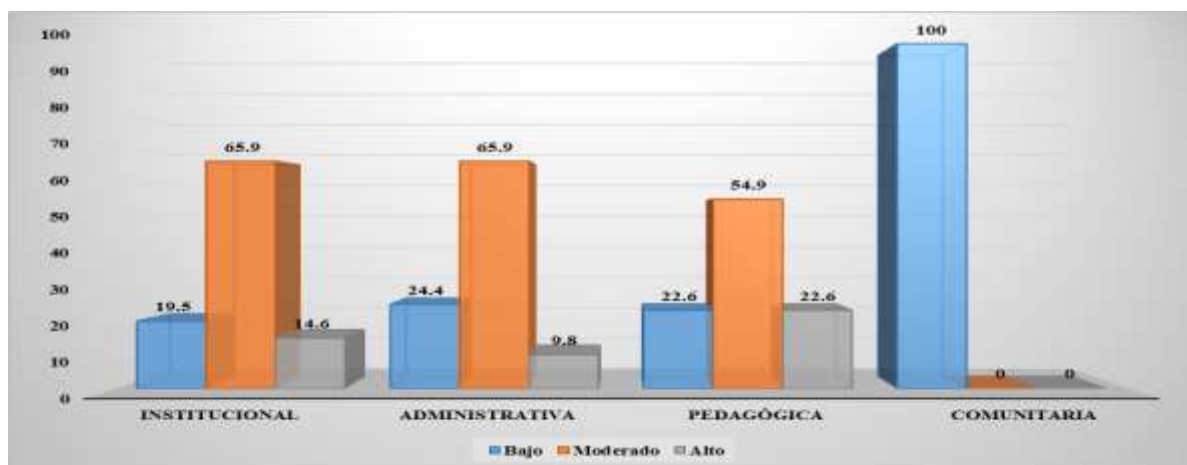


Figura 5. Gestión educativa por dimensiones

De acuerdo a los resultados de la tabla y figura, podemos observar las tendencias de la gestión educativa de acuerdo a los docentes de las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015; así, en la dimensión institucional, el 19.5% presenta un nivel inadecuado, el 65.9% presenta un nivel poco adecuado y el 14.6% que es de nivel adecuado. En la dimensión administrativa, el 24.4% presenta un nivel inadecuado, el 65.9% presenta un nivel poco adecuado y el 9.8% que es de nivel adecuado. En la dimensión pedagógica, el 22.6% presenta un nivel inadecuado, el 54.9% presenta un nivel poco adecuado y el 22,6% que es de nivel adecuado. En la dimensión comunitaria, el 100.0% presenta un nivel inadecuado.

Descripción de los resultados de la variable: Competencias Directivas*Niveles de Gestión Educativa tabulación cruzada

Tabla 11

*Competencias Directivas*Niveles de Gestión Educativa tabulación cruzada*

			Niveles de Gestión Educativa			
			Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Total
Niveles de Competencias Directivas	Bajo	Recuento	5	11	0	16
		% del total	3.0%	6.7%	0.0%	9.8%
Moderado		Recuento	18	100	9	127
		% del total	11.0%	61.0%	5.5%	77.4%
Alto		Recuento	3	14	4	21
		% del total	1.8%	8.5%	2.4%	12.8%
Total		Recuento	26	125	13	164
		% del total	15.9%	76.2%	7.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia del autor

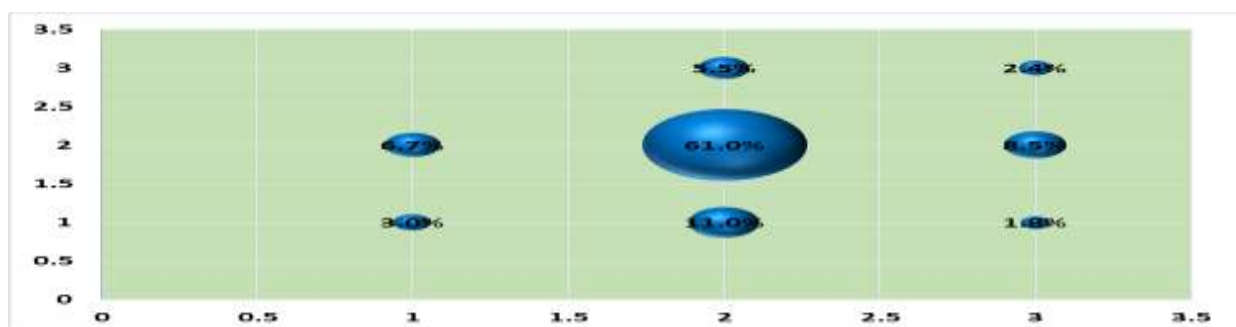


Figura 6. Competencias Directivas*Niveles de Gestión Educativa tabulación cruzada

De acuerdo a los resultados de la tabla y figura, podemos observar las tendencias de las competencias directivas y la gestión educativa de acuerdo a los docentes de las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, 2015; así el 9.8% considera que las competencias directivas presenta un nivel bajo y a su vez el 6.7% considera que la gestión educativa es poco adecuada y 3.0% considera que es inadecuada. Asimismo, el 77.4% considera que las competencias directivas presenta un nivel moderado y a su vez el 5.5% considera que la gestión educativa es de nivel bajo, 61.0% es poco adecuada y 11.0% considera que es inadecuada. Por último, el 12.8% considera que las competencias directivas presenta un nivel alto y a su vez el 2.4% considera que la gestión educativa es de nivel bajo, 8.5% es poco adecuada y 1.8% considera que es inadecuada.

3.2. Análisis inferencial

Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se realizó las siguientes estimaciones que llevan a la presentación de datos. Se trata de dos variables cualitativas categóricas por lo tanto no es necesario realizar la prueba de normalidad, en función que este tipo de análisis requiere de dos pruebas conjuntas: Para el análisis se previó el sistema de hipótesis.

Ho. No existe relación entre las variables

Hi. Existe relación entre las variables.

95% de nivel de confianza y 0,05 α nivel de significancia

Prueba de Hipótesis General

Ho: No existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de los Olivos, 2015.

Ha: Existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de los Olivos, 2015.

Tabla 12

Prueba de hipótesis general

				Niveles de Competencias Directivas	Niveles de Gestión Educativa
Rho de Spearman	Niveles de Competencias Directivas	de	Coefficiente de correlación	1,000	,267*
			Sig. (bilateral)	.	,032
			N	164	164
	Niveles de Gestión Educativa	de	Coefficiente de correlación	,267*	1,000
			Sig. (bilateral)	,032	.
			N	164	164

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia del autor

Como se muestra en la tabla, tienen una correlación positiva, según la correlación de Spearman de 0,267, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,032$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se concluye que: Existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de los Olivos, 2015.

Prueba de Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión institucional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Ha: Existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión institucional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Tabla 13

Prueba de hipótesis específica 1

		Niveles de Competencias Directivas		de Institucional	
Rho de Spearman	Niveles de Competencias Directivas	Coeficiente de correlación	de 1,000		,094
		Sig. (bilateral)	.		,230
		N	164		164
	Institucional	Coeficiente de correlación	de ,094		1,000
		Sig. (bilateral)	,230		.
		N	164		164

Fuente: elaboración propia del autor

Como se muestra en la tabla, no tienen correlación, según la correlación de Spearman de 0,094, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,230$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador. Por lo tanto, se concluye que: No existe relación positiva en la dimensión institucional las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Prueba de Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión administrativa las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Ha: Existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión administrativa las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Tabla 14

Prueba de hipótesis específica 2

		Niveles de Competencias Directivas		Administrativa	
Rho de Spearman	Niveles de Competencias Directivas	Coefficiente de correlación	de 1,000		,104
		Sig. (bilateral)	.		,184
		N	164		164
	Administrativa	Coefficiente de correlación	de ,104		1,000
		Sig. (bilateral)	,184		.
		N	164		164

Fuente: elaboración propia del autor

Como se muestra en la tabla, las competencias directivas y la gestión educativa en su dimensión administrativa en las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015, no tienen correlación, según la correlación de Spearman de 0,104, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,184$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador.

Por lo tanto, se concluye que: No existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión administrativa en las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Prueba de Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión Pedagógica las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Ha: Existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión Pedagógica las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Tabla 15

Prueba de hipótesis específica 3

		Niveles de Competencias Pedagógica Directivas		
Rho de Spearman	Niveles de Competencias Directivas	de Coeficiente de correlación	de 1,000	,153
		Sig. (bilateral)	.	,049
		N	164	164
	Pedagógica	de Coeficiente de correlación	de ,153	1,000
		Sig. (bilateral)	,049	.
		N	164	164

Fuente: elaboración propia del autor

Como se muestra en la tabla, las competencias directivas y la gestión educativa en su dimensión Pedagógica en las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015, si tienen correlación, según la correlación de Spearman de 0,153, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,049$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se concluye que: Existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión Pedagógica en las instituciones educativas.

Prueba de Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión comunitaria las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Ha: Existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión comunitaria las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

Tabla 16

Prueba de hipótesis específica 4

Niveles de Competencias Comunitaria Directivas				
Rho de Spearman	Niveles de Competencias Directivas	de	Coeficiente de correlación	de 1,000
			Sig. (bilateral)	.
			N	164
	Comunitaria	de	Coeficiente de correlación	de ,114
			Sig. (bilateral)	,234
			N	164

Fuente: elaboración propia del autor

Como se muestra en la tabla, las competencias directivas y la gestión educativa en su dimensión comunitaria en las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015, no tienen correlación, según la correlación de Spearman de 0,114, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,234$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador.

Por lo tanto, se concluye que: No existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión comunitaria las instituciones educativas del distrito de los Olivos 2015.

IV. DISCUSSION

Discusión

El propósito de esta investigación es determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión educativa, de acuerdo con las percepciones de los docentes encuestados de las instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de los Olivos, en lo que respecta a los hallazgos de la investigación, se informa lo siguiente:

Con respecto a la hipótesis general, Cuál es la relación entre las competencias directivas y la Gestión educativa en las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, se ha podido establecer que existe una correlación positiva entre las competencias directivas y la gestión educativa, según la correlación de Spearman de 0,267 , representando este resultado como bajo, con una significancia de $p=0,032$, por lo cual confirmaría las investigaciones y que el aspecto que influye en la gestión educativa son las competencias directivas.

En consecuencia los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que las competencias directivas es sin duda una variable que tiene mucha influencia sobre la gestión educativa y que esto correspondería a un conjunto de percepciones compartidas. Según la investigación Basilio (2014) en su tesis titulada: “Competencias Directivas y Gestión Educativa en Instituciones Educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay”, UGEL N° 09, 2014. El objetivo general es determinar la relación entre competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay, UGEL N° 09,2014. Se obtuvo muestra probabilística compuesta por 127 docentes y los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r=0,884$ entre las variables: competencias directivas

y gestión educativa en los directivos de primaria y secundaria del distrito de Hualmay UGEL 09, indicándonos que existe una relación positiva y con un nivel de correlación alta.

En cuanto a la hipótesis específica uno, las competencias directivas y la gestión educativa en su dimensión institucional en las instituciones educativas de primaria y secundaria del distrito de los Olivos según las percepciones de los docentes no existe correlación representando el resultado según Spearman de $0,094; p=0,230$, como bajo o débil, este hallazgo coincide Díaz y Delgado (2014) en su tesis “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación” quien analiza la gestión institucional y nos dice que los directivos de las instituciones educativas de educación básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia del manejo de dirección; y desde la mirada de Meza (2011) en su tesis “Desafíos para formación en gestión de un director de secundaria en el contexto del plan estratégico de transformación escolar” nos indica que de acuerdo al análisis de las encuestas aplicadas se concluye que el directivo de educación secundaria requiere contar con competencias específicas de la función directiva tales como: gestión estratégica, liderazgo, delegación, anticipación, trabajo en equipo, negociación, participación y demanda educativa, comunicación, resolución de problemas, por lo cual estamos completamente de acuerdo ya que el directivo debe contar con dichas competencias, también concuerda pero no coincide, con el trabajo de Herrera (2014) en la que se ha determinado que existe una relación directa y alta significancia ($r=0,396 < 0,000$) pero de grado débil entre el desempeño directivo y la gestión institucional, según los docentes siendo la frecuencia de concomitancia de 21.5%, es decir predomina el nivel suficiente, es decir a una mayor competencia directiva mejor o mayor será la gestión institucional

Con respecto a la hipótesis específica dos, en cuanto a las competencias directivas y la gestión educativa en la dimensión administrativa en las instituciones de primaria y secundaria del distrito de los Olivos, la investigación realizada nos muestra que no existe relación según la correlación de Spearman porque es de 0,104; $p < 0,184$, No obstante, Chauca (2014) en su tesis cuyo objetivo general fue establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa escolar en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas, Región Ancash 2013, nos dice en su primera conclusión que el desarrollo de competencias gerenciales si tiene relación directa y significativa confirmada por un 69% de docentes, con un poco adecuada administración de recursos financieros, lo que se confirmó con la prueba de Spearman, el valor es de 0,565 y el p valor de 0,000, por lo que se evidencia que no coincide nuestra investigación con los resultados del investigador; pero según Caminero (2012) nos indica en su tesis “Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad”, nos da a conocer que de un total de 31 directivos, lo que se supone el 77.5%, indica que se recarga numerosas funciones adicionales administrativas a los directores y que ocupan gran parte de la jornada laboral de los directivos y ralentizan el óptimo desarrollo de otras funciones más acordes con el modelo de liderazgo pedagógico y de calidad, esto nos demuestra que los directivos deben de desarrollar competencias para realizar el trabajo de la gestión administrativa, por lo cual se puede indicar que si coincide con nuestro resultado.

Con respecto a la hipótesis específica tres, en cuanto a las competencias directivas y la gestión educativa en la dimensión pedagógica en las instituciones de primaria y secundaria del distrito de los Olivos, la investigación realizada nos muestra que si existe relación según la correlación de Spearman porque es de 0, $p < 0,1$, por lo cual es compatible con el trabajo de Herrera (2014) al contar con una relación directa y

significativa de ($r=0,357$; $p<0,001$) de grado débil entre las variables del desempeño directivo y gestión pedagógica es decir tiene el 32.9% es decir predomina el nivel suficiente, por su parte Gómez (2014) nos indica en su investigación lo siguiente: que se pueden extraer cuatro conclusiones y que se refiere a los siguientes ámbitos como es la dimensión pedagógica; la importancia decisiva de las competencias profesionales y las buenas prácticas directivas en los resultados de aprendizaje y la gestión educativa, el perfil del directivo escolar actual, las buenas practicas asociadas a la actividad directiva, el modelo de competencias profesionales para directivos escolares para la mejora de la gestión escolar.

Con respecto a la hipótesis específica cuatro, entre las competencias directivas y la gestión educativa en la dimensión comunitaria en las instituciones de primaria y secundaria del distrito de los Olivos, la investigación realizada nos muestra que no existe relación según la correlación de Spearman porque es de 0,; $p<0$, según la percepción de los docentes encuestados, por lo cual estamos de acuerdo en lo que manifiesta Caminero (2012) indica que la responsabilidad de los directores en el buen funcionamiento de un centro escolar y en la calidad de los servicios educativos que ofrecen éstos es enorme y requiere de un amplio conjunto de competencias intra e interpersonales que han de interrelacionarse y adaptarse a las diversas y complejas circunstancias que acontecen en el día a día de una organización educativa; las competencias que debe de contar todo directivo en cuanto a la dimensión comunitaria es mantener relaciones optimas con la comunidad educativa y apertura al entorno, gestión, liderazgo, mediación, calidad, legislación y procedimientos administrativos, en mediación, análisis y resolución de conflictos.

V. CONCLUSIONES

Conclusiones

Primera

Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación positiva entre la competencia directiva y gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primario y secundario del distrito de los Olivos, según la correlación de Spearman de 0,267, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,032$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual las competencias directivas tienen una importancia decisiva en la gestión educativa y que estas influenciaran en los resultados del aprendizaje de los estudiantes, por consiguiente, la organización educativa no lograra un alto desempeño, sino se considera el desarrollo del talento humano, a fin de fortalecer sus competencias en los directivos, debe de haber una preparación o formación continua del director y del equipo directivo, realizar el seguimiento de las acciones de cada una de las instituciones educativas en cuanto a la gestión realizada, implementar el control y la evaluación y esta será una organización eficaz que responda a las demandas de la comunidad y del país.

Segunda

El análisis de los resultados nos muestra que no existe relación positiva entre las competencias directivas y gestión educativa en su dimensión institucional en las instituciones educativas del nivel primario y secundario del distrito de los Olivos, no tienen correlación, según la correlación de Spearman de 0,094, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,230$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador. Las organizaciones educativas cuentan con un marco o guía, como es el proyecto educativo institucional, que es el proyecto o instrumento de gestión, que indica el camino a seguir, y todos los demás instrumentos de gestión, la competencia directiva en la dimensión de la gestión institucional, busca responder a esos

requerimientos específicos que debe de contar un directivo, como son las competencias de planificación, liderazgo, trabajo en equipo, ser proactivo.

Tercera

El análisis de los resultados nos muestra que no existe relación positiva entre las Competencias directivas y gestión educativa en su dimensión administrativa en las Instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de los Olivos, no tienen correlación, según la correlación de Spearman de 0,104, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,184$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador, en cuanto a la dimensión administrativa el perfil del directivo actual no se encuentra preparado para ejercer la administración de las instituciones educativas, porque su formación profesional es ser docente, también hay que resaltar que las organizaciones educativas carecen de todo tipo de recursos en el campo administrativo como son los recursos tecnológicos y materiales educativos.

Cuarta

El análisis de los resultados nos indica que si existe una relación positiva entre las competencias directivas y gestión educativa en su dimensión Pedagógica las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de los Olivos, según la correlación de Spearman de 0,153, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,049$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula. Las competencias directivas en esta dimensión pedagógica si se desarrollan según la percepción de los docentes de las organizaciones educativas encuestadas, ya que el directivo cuenta con el perfil y las buenas practicas asociadas a esta actividad en la que se complementan e inciden en los resultados del aprendizaje.

Quinta

El análisis de los resultados nos muestra que no existe relación positiva entre las competencias directiva y gestión educativa en su dimensión comunitaria en las instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de los Olivos, no tienen correlación, según la correlación de Spearman de 0,114, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de $p=0,234$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador, las competencias directivas en cuanto a los estilos de gestión o del liderazgo directivo, todavía no se encuentran en nuestro distrito adecuados, para que se tome estrategias asertivas a fin de involucrar la participación comprometida de los padres de familia en los aprendizajes de su hijos y esto es lo que se refleja en la práctica actual, sin un ambiente emocional sano, espacios de comunicación efectiva y orden es prácticamente imposible apoyar al desarrollo pleno de los estudiantes, ni de los profesionales que laboran en ella.

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Primera

Como los docentes de las instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de los Olivos, perciben en sus directivos en un 77.4 % un nivel moderado, de competencias directivas; lo cual es un poco gratificante, sin embargo para lograr la excelencia se debe de trabajar en un 22.6 % que se encuentran en los niveles entre bajo y alto, en consecuencia se propone que se implementen programas de capacitación a los docentes, que ejercen cargos directivos y que sea en forma presencial o semi presencial a través del Ministerio de Educación, u otra entidad acreditada, porque el objetivo es lograr una excelente gestión educativa en las instituciones educativas y contribuir así al cambio educativo en nuestro país.

Segunda

Desarrollar en forma permanente capacitaciones, seminarios, talleres, de parte de la unidad de gestión local o del ministerio de educación, sobre gestión institucional, administrativa, pedagógica y gestión comunitaria, dirigido a directivos de las instituciones educativas a fin de mejorar el desempeño de los directivos y potenciar a la organización educativa.

Tercera

Todo profesional docente que desee acceder a cargos directivos, debe de contar con el perfil necesario para ejercer el cargo directivo, y existe para ello una ruta a seguir como el marco del buen desempeño directivo, porque su formación profesional inicial ha sido pedagogo, y por lo tanto, debe adquirir competencias, habilidades, conocimientos y

actitudes; que permita realizar un desempeño superior al direccionar o gestionar una organización educativa.

Cuarta

Es necesario redefinir el rol de los directivos en una organización educativa, para responder a los retos y cambios en la educación y a las políticas educativas, se debe de trabajar en equipo, tener visión y misión compartidas, desarrollar liderazgo, promover la toma de decisiones, rediseñar una cultura de evaluación, desempeñar sus funciones realizando una gestión estratégica, y contar con competencias que le permitan evaluar los resultados para luego reformularlos y transformarlos en acciones de mejora.

Quinta

En la actualidad se exige que los directivos sean eficientes y eficaces en la gestión educativa, por lo tanto los directivos al acceder a los cargos directivos deben de preocuparse más en fortalecer sus competencias personales, actitudes y valores, ya que según el marco de buen desempeño directivo, nos muestra los requisitos necesarios para acceder a un cargo directivo, para dirigir una institución educativa de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad. Por ello los directores demuestran un esfuerzo en sus acciones, por generar una escuela donde se vive el respeto por el otro, la escucha atenta, una prevención temprana de los conflictos y hacer cumplir las normas de convivencia, garantizando un espacio propicio para la enseñanza y creatividad.

II. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía

- Alvarado, O., (1998), *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima, Perú: Universidad de Lima, Fondo de Desarrollo Editorial, Primera edición.
- Alvarado O. (2000). Administración de Personal. Aproximación al campo educativo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administración-y-gestion-educativa5.shtml#ixzz3pSTGhGHE>
- Arana, M., (1998), *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Lima, Perú: San Marcos.
- Basilio, A. (2014). “Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas de los niveles de primaria y secundaria del distrito de Hualmay”. (Tesis de maestría inédita). Universidad Cesar Vallejo.
- Bernal, J., (2000), *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Zaragoza, España: En Anuario de Pedagogía. Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Bernal, C., (2010), *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación de México.
- Calero, M., (1999), *Administración educativa*. . Lima Perú: Ediciones abedul
- Caminero, J. (2012). “Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad” (Tesis de maestría inédita). Universidad de Palencia, España.
- Cardona, P. y Chinchilla, N., (1999), *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*, Harvard deusto business review, Bilbao.
- Cardona, P. (2006). En busca de las competencias directivas. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Casassus, L., (2000), *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Chile: UNESCO.

- Charles, J. (2009). “*Evaluación crítica del modelo directivo LODE* “(1985). (Tesis de Doctorado). España: Universidad de Barcelona.
- Chauca, S. (2014). “*Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas, Áncash*” (Tesis de maestría inédita). Universidad Cesar Vallejo.
- Colunga, D., (1996), *Administración del tercer milenio*. México: Panorama.
- Cruz, P. y Vega, G. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Antofagasta, Chile: Universidad de Antofagasta.
- Cuesta A., (2001), *Gestión de competencias y compensación laboral*. La Habana, Cuba: Ed. Academia.
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014) “*Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una Propuesta desde la socio formación*”. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Lambayeque Perú.
- Farro Custodio, F. (2001). Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa5.shtml#ixzz3pSU5dB2o>
- Gairín, J. (2009). Guía para la evaluación de competencias en el área de ciencias sociales. Recuperado de http://www.aqu.cat/doc/doc_14646947_1.pdf.
- Gairín, J. (2011). *La Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica. Reflexiones y Experiencias*, Santiago de Chile, Chile: Red de Apoyo a la Gestión Educativa.
- Gardner, H., (1995), *Inteligencias múltiples*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Gómez, F. (2014) “*Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile.*” (Tesis doctoral) Departamento de proyectos y planificación rural. Escuela técnica superior de ingenieros agrónomos. Chile.

- Guerrero, I. (2012). Comisión escuelas marca Perú. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller/escuelas_marca_peru.pdf
- Herrera, F. (2014) “*Desempeño directivo y los compromisos de gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primario de San Marcos-Ancash*” (Tesis de maestría inédita) Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010), *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Editorial McGraw Hill
- Jiménez, I. (2008). *Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa*. Revista electrónica actualidades investigación en educación, volumen 8 numero 1. Publicada el 30 de abril del 2008.
- Le Boterf G., (2001), *Ingeniería de las competencias*. España, España: Editores gestión 2000.
- Longo, F. (2002). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043905.pdf#search=%22competencias%20directivas%22%22>
- Martin, M., (1996), *Organización y planificación integral de centros escolares*, Madrid, España: Escuela española.
- Meza, J. (2011). “*Desafíos para formación en gestión de un director de secundaria en el contexto del plan estratégico de transformación escolar*”, (tesis de maestría inédita) México, D.F
- Ministerio de Educación del Perú, (2003), *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. Lima, Perú.

- Ministerio de Educación del Perú, (2011), *Manual de gestión para directivos*, Lima, Perú: lance grafico S.A.C. Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela, Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación del Perú, (2014), *Protocolo del formador de acompañamientos pedagógicos*, Lima Perú: .industria gráfica Macolle SRL
- Ministerio de Educación del Perú, (2012), *Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica*. Lima, Perú.
- Pastrana, E., (1997), *Organización, Dirección y Gestión en la Escuela Primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México D.F, México: Fondo nacional de cultura económica.
- Pozner, P., (2000), *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*, Buenos Aires, Argentina: 1ra.ed. Aique.
- Peter, H., Rossi, W., Lipsey, H. y Freeman, S. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach*, SAGE Publications.
- Saúdo, L. (2013). La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. Liderazgo en las instituciones educativas. Recuperado de <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html>
- Tamayo, I. y Tamayo, M., (2002), *El proceso de la investigación científica*. México D.F, México: LIMUSA S.A.
- Uribe, M., (2007), *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile*. REICE – Revista.

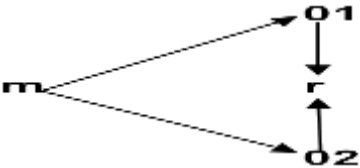
VIII. ANEXOS

Anexo 1

Matriz de consistencia

COMPETENCIA DIRECTIVA Y GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA- 2015.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015?</p> <p><u>Problemas específicos</u></p> <p>P.E.1. ¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión institucional en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de los Olivos, Lima, 2015?</p> <p>P.E.2.- ¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión administrativa en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima,2015</p> <p>P.E.3. ¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión pedagógica en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima,2015?</p> <p>P.E.4.- ¿Cuál es la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión comunitaria en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015?</p>	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>O.E.1.Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión institucional en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de los Olivos, Lima, 2015?</p> <p>O.E.2 Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión administrativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima,2015</p> <p>O.E.3. Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015?</p> <p>O.E.4 Determinar la relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión comunitaria en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015?</p>	<p><u>Hipótesis general.</u></p> <p>Existe relación entre la competencia directiva y gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria, del distrito de los Olivos. Lima, 2015</p> <p><u>Hipótesis específicos.</u></p> <p>H.E.1. Existe relación entre la competencia directivas y gestión educativa en su dimensión institucional en las instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015</p> <p>H.E.2 Existe relación entre las competencia directivas y gestión educativa en su dimensión administrativa en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015.</p> <p>H.E.3. Existe relación entre la competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión pedagógica en las Instituciones Educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015.</p> <p>H.E.4 Existe relación entre las competencia directiva y la gestión educativa en su dimensión comunitaria en las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima, 2015.</p>	<p><u>Variable independiente</u></p> <p>Competencia directiva</p> <p><u>Variable dependiente</u></p> <p>Gestión educativa</p>	<p><u>Variable independiente</u></p> <p><u>Competencia directiva</u></p> <p>Promueve y orienta la planificación estratégica.</p> <p>Promueve la convivencia democrática</p> <p>Gestiona recursos</p> <p>Lidera y motiva a los docentes.</p> <p>Gestiona y promueve espacios de trabajo pedagógico.</p> <p>Monitorea y acompaña la práctica pedagógica.</p> <p><u>Variable dependiente</u></p> <p><u>Gestión educativa</u></p> <p>Elabora colaborativamente los instrumentos de gestión institucional.</p> <p>Administra los recursos financieros.</p> <p>Monitorea y fortalece la práctica docente.</p> <p>Promueve la participación de la familia y la comunidad.</p>

Tipo y diseño de estudio	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva inferencial
<p>Metodología</p> <p>Tipo de investigación</p> <p>Descriptiva correlacional.</p> <p>Para, Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de acción que existe entre dos o más conceptos, categoría o variables en un contexto” (p.81)</p> <p>Diseño: no experimental y de corte transversal.</p> <p>Según la recolección de los datos de la presente investigación, el diseño adecuado para el estudio es correlacional causal debido a que los datos obtenidos son recogidos en un solo momento y en un tiempo único. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p>  <p><i>Figura 1.</i> Diagrama del diseño correlacional</p> <p>Dónde:</p> <p>“m” es la muestra donde se realiza el estudio</p> <p>Los subíndices “x, y,” en cada “O” nos indican las observaciones obtenidas en cada de dos variables distintas (v1, y v2)</p> <p>“r” hace mención a la posible relación existente entre variables estudiadas.</p>	<p>Población</p> <p>La población del presente estudio está conformada por 164 docentes de los niveles de primaria y secundaria que conforman el distrito de Los Olivos, pertenecientes a la unidad de gestión local N° 02.</p> <p>De acuerdo a Según Tamayo y Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común lo cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p.114)</p> <p>Muestra La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla con un numero manejable de sujetos, según Ramírez (1997) dice que se “establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra” (p.140)</p> <p>La muestra es de 164 docentes de los niveles de primaria y secundaria, pertenecientes al distrito de los Olivos.</p>	<p>Técnica: En el presente estudio se ha utilizado la técnica de la encuesta para la recolección de los datos. Según Tamayo y Tamayo (1999) “las técnicas de recolección de datos es la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente como se hizo la investigación” (p126).</p> <p>Instrumentos: En el presente trabajo el instrumento usado es el cuestionario con escala de medición de las variables tipo Likert.</p> <p>Objeto de la prueba Con la escala se obtienen información que determinara la percepción sobre las competencias directivas y la gestión educativa.</p> <p>Según Tamayo y Tamayo (1998) “el cuestionario es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de la observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones”(p.124)</p> <p>Variable 1: Competencia directiva Ficha técnica : Encuesta</p> <p>Variable 2: gestión educativa Ficha técnica: Encuesta</p> <p>.</p>	<p>En el presente estudio se utiliza el método hipotético deductivo, donde se usa el enfoque cuantitativo, el método es así, debido a que se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos.</p> <p>Se elabora la base de datos para ambas variables, se guardan los valores obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser utilizados en el análisis descriptivo e informar mediante el programa SPSS y el Excel</p> <p>Para la presentación de los resultados de la investigación, se elaboran tablas de frecuencia con la finalidad de resumir información de ambas variables, se elabora figuras estadísticas con el propósito de conseguir un soporte de análisis visual.</p> <p>Finalmente para la prueba de hipótesis general e hipótesis específicas y teniendo en cuenta la naturaleza de las variables y los datos ordinales se aplicó a cada caso la prueba estadística de Spearman para establecer su relación.</p>

El cuestionario

Instrumento para medir la variable1

Cuestionario sobre competencias directivas

Estimado (a) docente:

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información relacionada a las competencias directivas, que se desarrollan en las instituciones educativas en la cual Ud. Labora.

Es de carácter anónimo, por lo que se le solicita responder con sinceridad y en total libertad, marcando con una x el casillero con la alternativa que considera verdadera.

Muchas gracias.

Nº	Competencias directivas	S	C S	A V	N
	Dimensión 1. Planificación estratégica				
1	El director diseña los instrumentos de gestión				
2	El directivo conduce en forma participativa la planificación de los procesos pedagógicos.				
3	El directivo propicia la participación orgánica y activa de los actores educativos en la elaboración del PEI.				
4	El director dirige la ejecución de los proyectos hacia el logro de los objetivos institucionales a mediano y largo plazo				
5	El director lidera los procesos de evaluación de la gestión en la institución educativa, en el marco de mejora continua y el logro de los aprendizajes.				
6	El director apoya las acciones administrativas de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica e institucional.				
7	El director promueve la asignación transparente y ética de cargos y responsabilidades de objetivos institucionales y de los roles de los actores educativos.				
	Dimensión 2.- Convivencia democrática e intercultural				
8	El directivo promueve espacios de participación en las jornadas de reflexión.				
9	El director genera un clima escolar de respeto, cortesía y equidad a la comunidad educativa.				
10	El directivo propone acciones oportunas de resolución de conflictos				
11	El directivo promueve la participación organizada de los padres de familia y otras de la comunidad, para el logro de las metas educativas e institucionales.				
12	El directivo genera condiciones para una convivencia acogedora y democrática.				
13	El director informa a la comunidad educativa sobre los avances y resultados de su gestión en relación a las metas educativas previstas				
14	El director mantiene una relación empática y de mutuo aprendizaje entre docentes y estudiantes donde se evidencien los principios y valores asumidos en el PEI.				
	Dimensión 3.- Gestión de recursos				
15	El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo				
16	El director monitorea el uso y mantenimiento de los materiales y recursos educativos.				
17	El directivo gestiona el uso óptimo de recursos financieros, propiciando una adecuada distribución y manejo.				
18	El directivo gestiona estrategias de prevención de riesgos, en los ambientes físicos de la institución educativa.				
19	El director implementa estrategias y mecanismos de comunicación y transparencia en la rendición de cuentas de recursos financieros a la comunidad.				
20	El director dirige y organiza el equipo administrativo y de soporte.				
21	El director genera estrategias de obtención de recursos propios que se realizan a través				

	de proyectos o servicios institucionales.				
22	El director gestiona el mantenimiento en los ambientes físicos es satisfactorio				
23	El director mantiene el inventario de recursos bibliográficos, audiovisuales y otros ,se encuentran actualizados y disponibles				
24	El director propicia que los estudiantes construyan sus aprendizajes significativos y pertinentes.				
	Dimensión 4.- Liderazgo				
25	Los directivos de la institución educativa lideran y orientan la concreción del PEI.				
26	El director motiva a los docentes a lograr los objetivos organizacionales				
27	El director influye en la Toma de decisiones institucionales				
28	El director conduce los procesos de autoevaluación y mejora continua				
29	El director Incentiva la participación de los estudiantes en organizaciones estudiantiles como el Municipio Escolar, Defensores y otros.				
30	El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño.				
31	El director influye en los padres de familia para que participen y se comprometan en la educación de sus hijos.				
32	El director ejerce el liderazgo en la gestión es reconocido y es valorado por la comunidad educativa.				
33	El director implementa las estrategias del trabajo curricular en forma continua se realizan satisfactoriamente como parte del plan anual.				
	Dimensión 5.- Gestión pedagógica				
34	El director gestiona oportunidades de formación continua para mejorar el desempeño docente				
35	El director genera espacios de trabajo colaborativo y de reflexión de las practicas pedagógicas.				
36	El director estimula y reconoce a los docentes y estudiantes en las prácticas e investigaciones pedagógicas.				
37	El director designa funciones específicas para realizar las actividades programadas				
38	El director promueve y orienta la planificación curricular				
39	El director facilita la concreción del PEI.				
40	El director realiza satisfactoriamente el Plan anual.				
	Dimensión 6.-Acompañamiento y monitoreo				
41	El directivo promueve el trabajo en equipo, y mantiene una comunicación fluida entre los miembros del equipo de trabajo.				
42	El director monitorea y orienta en el uso de estrategias y recursos metodológicos, tiempo y materiales educativos				
43	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes y la implementación de las acciones de mejora				
44	El director registra el monitoreo a través de instrumentos de monitoreo.				
45	El director promueve capacitación docente y estos producen los resultados esperados en la mejora de las labores pedagógicas.				

Instrumento para medir la variable2

Cuestionario sobre gestión educativa

Estimado (a) docente:

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información relacionada a las diferentes acciones de la gestión educativa que se realizan en las instituciones educativas en la cual Ud. Labora; es de carácter anónimo, por lo que se le solicita responder con sinceridad y en total libertad, marcando con una x el casillero con la alternativa que considera verdadera.

Muchas gracias.

Nº	Gestión educativa	S	CS	AV	N
	Dimensión institucional				
1	Maneja estrategias participativas para elaboración de los planes, y trabaja en forma colaborativa y en equipo				
2	Elabora los instrumentos de gestión de manera participativa con todo el personal y el consejo educativo institucional.				
3	Elabora el PEI de manera coherente con el PEN, el PER y el diagnóstico de las necesidades y características de los estudiantes y demandas de la comunidad.				
4	Evalúa la coherencia pedagógica interna del PEI, propuesta pedagógica, PCI, programación anual, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, la evaluación y sus instrumentos.				
5	Practica las evaluaciones periódicas como práctica institucional que produce reajustes y mejoras.				
6	Establece un perfil del estudiante que especifica las competencias que lograr al finalizar su escolaridad en cada grado y área curricular.				
7	Realiza el plan anual de trabajo y es coherente con el PEI y detalla las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos pedagógicos trazados.				
8	Construye un clima institucional que facilita el desempeño de los actores educativos en función al reglamento interno.				
9	Realiza jornadas de reflexión con la participación de la comunidad educativa.				
10	Organiza y favorece la integración de la comunidad educativa, en el cumplimiento de las acciones planificadas.				
11	Diseña criterios e indicadores de evaluación institucional.				
	Dimensión Administrativa				
12	Gestiona oportunamente ante las instancias superiores el personal y los recursos materiales y financieros destinados a implementar los planes de mejora.				
13	Gestiona la formación laboral o profesional del personal administrativo es idónea para el cargo que desempeña.				
14	Promueve la atención oportuna y asertiva que brinda a los usuarios.				
15	Monitorea que el personal administrativo realice una gestión eficiente en correspondencia con la complejidad de la institución educativa.				
16	Gestiona proyectos de mejoramiento de infraestructura necesaria, mantiene y actualiza en forma constante.				
17	Genera recursos para afrontar los costos y adquirir tecnología de punta.				
18	Fomenta una cultura de evaluación para mejorar la gestión de la institución educativa, involucrando a los actores educativos.				
19	Considera los recursos y apoyos específicos para estudiantes con discapacidad y en situaciones de riesgo.				
20	Gestiona proyectos y establece convenios y alianzas para obtener recursos necesarios destinados al logro de las competencias del estudiante.				
21	Realiza los procesos administrativos institucionales normados en documentos de gestión son aplicados satisfactoriamente.				
	Dimensión Pedagógica				
22	Motiva y orienta al logro del perfil del estudiante.				

23	Establece mecanismo de participación claro de los docentes a participar en la toma de decisiones de la institución.				
24	Asume responsabilidades en el marco de su rol y funciones.				
25	Fortalece la formación y desempeño docente.				
26	Asesora y orienta, motiva a los docentes para que cumplan con los objetivos institucionales.				
27	Planifica el monitoreo y realiza reuniones periódicas para incorporar a los procesos la toma de decisiones en resultados del aprendizaje de los estudiantes				
28	Brinda junto con el consejo directivo, reconocimiento al buen desempeño docente, a la iniciativa y al esfuerzo de atención a la diversidad de estudiantes.				
29	Garantiza el cumplimiento del uso efectivo del tiempo, en el cumplimiento de las horas efectivas de trabajo colegiado.				
30	Promueve el uso adecuado de las herramientas pedagógicas como las rutas de aprendizaje.				
	Dimensión comunitaria				
31	Involucra a la familia y comunidad en las acciones y compromisos pedagógicos.				
32	Establece mecanismos de comunicación y participación recogiendo propuestas del CONEI, docentes y administrativas, estudiantes, padres de familia para la mejora del proceso de E-A y de la gestión de la IE.				
33	Identifica en la comunidad potenciales aliados como las redes institucionales, municipales, estatales y organismos civiles, que fortalezcan los procesos pedagógicos.				
34	Articula y genera alianzas que benefician el proceso pedagógico y dinamicen el desarrollo de la comunidad.				
35	Promueve la participación de las familias y la comunidad en la gestión de los aprendizajes promoviendo espacios de responsabilidad compartida.				
36	Genera mecanismos para que los padres de familia informen el uso de los recursos en apoyo de la IE.				
37	Informa de manera transparente a la comunidad educativa acerca del uso de los recursos para la implementación de los planes de mejora				
38	Realiza actividades culturales, artísticas y deportivas, así como de proyección social, son realizadas en función a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.				
39	Brinda servicio escolar y garantiza la calidad y salubridad de los productos que expende a los estudiantes.				
40	Promueve la práctica de que los padres de familia participen en escuela de padres y otras actividades en el plantel.				

	de familia para la mejora del proceso de E-A y de la gestión de la IE.								
33	Identifica en la comunidad potenciales aliados como las redes institucionales, municipales, estatales y organismos civiles, que fortalezcan los procesos pedagógicos.	✓		✓				✓	
34	Articula y genera alianzas que beneficien el proceso pedagógico y dinamicen el desarrollo de la comunidad.	✓		✓				✓	
35	Promueve la participación de las familias y la comunidad en la gestión de los aprendizajes promoviendo espacios de responsabilidad compartida.	✓		✓				✓	
36	El director genera mecanismos para que los padres de familia informen el uso de los recursos en apoyo de la IE.	✓		✓				✓	
37	Informa de manera transparente a la comunidad educativa acerca del uso de los recursos para la implementación de los planes de mejora	✓		✓				✓	
38	Las actividades culturales, artísticas y deportivas, así como de proyección social, son realizadas en función a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓				✓	
39	El servicio prestado por la cafetería escolar garantiza la calidad y salubridad de los productos que expende a los estudiantes.	✓		✓				✓	
40	Se promueve la práctica de que los padres de familia participen en escuela de padres y otras actividades en el plantel.	✓		✓				✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: aplicable [X] aplicable después de corregir [] no aplicable []

Los Olivos 30 de noviembre del 2015

Apellidos y nombre s del juez evaluador: LLERENA DELGADO Vilma Y DNI: 07647286

Especialidad del evaluador: Educadora

¹ pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]
Vilma Y. Llerena Delgado

	de familia para la mejora del proceso de E-A y de la gestión de la IE.								
33	Identifica en la comunidad potenciales aliados como las redes institucionales, municipales, estatales y organismos civiles, que fortalezcan los procesos pedagógicos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
34	Articula y genera alianzas que beneficien el proceso pedagógico y dinamicen el desarrollo de la comunidad.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
35	Promueve la participación de las familias y la comunidad en la gestión de los aprendizajes promoviendo espacios de responsabilidad compartida.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
36	El director genera mecanismos para que los padres de familia informen el uso de los recursos en apoyo de la IE.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
37	Informa de manera transparente a la comunidad educativa acerca del uso de los recursos para la implementación de los planes de mejora	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
38	Las actividades culturales, artísticas y deportivas, así como de proyección social, son realizadas en función a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
39	El servicio prestado por la cafetería escolar garantiza la calidad y salubridad de los productos que expende a los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
40	Se promueve la práctica de que los padres de familia participen en escuela de padres y otras actividades en el plantel.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): aprovechable

Opinión de aplicabilidad: aplicable [☒] no aplicable [☐]

Los Olivos 30 de noviembre del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: Noverlen Juy DNI: 0801201

Especialidad del evaluador: Psicología

¹ pertinencia: el ítem corresponde al concepto técnico formulado.

² relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



	de familia para la mejora del proceso de E-A y de la gestión de la IE.								
33	Identifica en la comunidad potenciales aliados como las redes institucionales, municipales, estatales y organismos civiles, que fortalezcan los procesos pedagógicos.	/	/	/	/	/	/	/	/
34	Articula y genera alianzas que beneficien el proceso pedagógico y dinamicen el desarrollo de la comunidad.	/	/	/	/	/	/	/	/
35	Promueve la participación de las familias y la comunidad en la gestión de los aprendizajes promoviendo espacios de responsabilidad compartida.	/	/	/	/	/	/	/	/
36	El director genera mecanismos para que los padres de familia informen el uso de los recursos en apoyo de la IE.	/	/	/	/	/	/	/	/
37	Informa de manera transparente a la comunidad educativa acerca del uso de los recursos para la implementación de los planes de mejora	/	/	/	/	/	/	/	/
38	Las actividades culturales, artísticas y deportivas, así como de proyección social, son realizadas en función a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	/	/	/	/	/	/	/	/
39	El servicio prestado por la cafetería escolar garantiza la calidad y salubridad de los productos que expende a los estudiantes	/	/	/	/	/	/	/	/
40	Se promueve la práctica de que los padres de familia participen en escuela de padres y otras actividades en el plantel.	/	/	/	/	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: aplicable ☒ no aplicable ☐

Los Olivos 30 de noviembre del 2015

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Vargas Sánchez Noemí DNI: 16008894

Especialidad del evaluador: Doctora en Administración de la Educación

¹ pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 4
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ESCOLAR.

N°	Gestión educativa	pertinencia ¹		relevancia ²		claridad ³		sugerencias
		si	no	si	no	si	no	
	Dimensión institucional							
1	Maneja estrategias participativas para elaboración de los planes, y trabaja en forma colaborativa y en equipo	✓		✓		✓		
2	Elabora los instrumentos de gestión de manera participativa con todo el personal y el consejo educativo institucional.	✓		✓		✓		
3	El PEI es coherente con el PEN, el PER y el diagnóstico de las necesidades y características de los estudiantes y demandas de la comunidad.	✓		✓		✓		
4	Evalúa la coherencia pedagógica interna del PEI, propuesta pedagógica, PCI, programación anual, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, la evaluación y sus instrumentos.	✓		✓		✓		
5	Las evaluaciones periódicas de la aplicación del PEI es una práctica institucional que produce ajustes y mejoras.	✓		✓		✓		
6	El PCI. Establece un perfil del estudiante que especifica las competencias que lograr al finalizar su escolaridad en cada grado y área curricular.	✓		✓		✓		
7	El plan anual de trabajo es coherente con el PEI y detalla las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos pedagógicos trazados.	✓		✓		✓		
8	Construye un clima institucional que facilita el desempeño de los actores educativos en función al reglamento interno.	✓		✓		✓		
9	Realiza jornadas de reflexión con la participación de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
10	Organización y clima institucional favorece la integración de la comunidad educativa, en el cumplimiento de las acciones planificadas.	✓		✓		✓		
11	Diseña criterios e indicadores de evaluación institucional.	✓		✓		✓		
	Dimensión Administrativa	si	no	si	no	si	no	
12	Gestiona oportunamente ante las instancias superiores el personal y los recursos materiales y financieros destinados a implementar los planes de mejora.	✓		✓		✓		
13	La formación laboral o profesional del personal administrativo es idónea para el cargo que desempeña.	✓		✓		✓		
14	El personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.	✓		✓		✓		

Dimensión 6. Acompañamiento y monitoreo		si	no	si	no	si	no
39	El director orienta la planificación curricular.	✓				✓	
40	El directivo promueve el trabajo en equipo y mantiene una comunicación fluida entre sus miembros	✓		✓		✓	
41	el director propicia la práctica docente colaborativa	✓		✓		✓	
42	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos tiempo y materiales educativos	✓		✓		✓	
43	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes y la implementación de las acciones de mejora	✓		✓		✓	
44	El desempeño docente es registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo	✓		✓		✓	
45	El director promueve capacitación docente y este produce los resultados esperados en la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: aplicable ☒ | aplicable después de corregir ☐ | no aplicable ☐ |

Los Olivos, 30 de noviembre del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: Vargas Sanchez Noleni DNI: 16008894

Especialidad del evaluador: Docente Administración de la Educación

[Firma]

¹ pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Dimensión 6. Acompañamiento y monitoreo		si	no	si	no	si	no
39	El director orienta la planificación curricular.	✓		✓		✓	
40	El directivo promueve el trabajo en equipo y mantiene una comunicación fluida entre sus miembros	✓		✓		✓	
41	El director propicia la práctica docente colaborativa	✓		✓		✓	
42	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos tiempo y materiales educativos	✓		✓		✓	
43	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes y la implementación de las acciones de mejora	✓		✓		✓	
44	El desempeño docente es registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo	✓		✓		✓	
45	El director promueve capacitación docente y este produce los resultados esperados en la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: aplicable [X] aplicable después de corregir [] no aplicable []

Los Olivos, 30 de noviembre del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: LIERENA DELEGADO VILMA Y DNI: 07647286

Especialidad del evaluador: Educadora

¹ pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Vilma Y. Legado Delgado

Dimensión 6. Acompañamiento y monitoreo		si	no	si	no	si	no
39	El director orienta la planificación curricular.	✓		✓		✓	
40	El directivo promueve el trabajo en equipo y mantiene una comunicación fluida entre sus miembros	✓		✓		✓	
41	el director propicia la práctica docente colaborativa	✓		✓		✓	
42	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos tiempo y materiales educativos	✓		✓		✓	
43	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes y la implementación de las acciones de mejora	✓		✓		✓	
44	El desempeño docente es registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo	✓		✓		✓	
45	El director promueve capacitación docente y este produce los resultados esperados en la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente

Opinión de aplicabilidad: aplicable [☒] no aplicable [☐]

Los Olivos, 30 de noviembre del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Núñez Liré Luis*

DNI: *2801210*

Especialidad del evaluador: *Administración*

[Firma]

¹ pertinencia: el ítem corresponde al concepto técnico formulado.

² relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

pertinentes.		si	no	si	no	si	no	si	no
Dimensión 4.- Liderazgo									
25	Los directivos de la institución educativa lideran y orientan la concreción del PEI.	/		/		/		/	
26	El director motiva a los docentes a lograr los objetivos organizacionales	/		/		/		/	
27	El director influye en la Toma de decisiones institucionales	/		/		/		/	
28	El director conduce los procesos de autoevaluación y mejora continua	/		/		/		/	
29	Incentiva la participación de los estudiantes en organizaciones estudiantiles como el Municipio Escolar, Defensores y otros.	/		/		/		/	
30	El director influye en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño.	/		/		/		/	
31	El director influye en los padres de familia para que participen y se comprometan en la educación de sus hijos.	/		/		/		/	
32	El liderazgo de los directivos en la gestión es reconocido y valorado por la comunidad educativa.	/		/		/		/	
33	Las estrategias del trabajo curricular en forma continua se realizan satisfactoriamente como parte del plan anual.	/		/		/		/	
Dimensión 5.- Gestión pedagógica									
34	Genera espacios de trabajo colaborativo y de reflexión de las prácticas pedagógicas.	/		/		/		/	
35	Estimula y reconoce a los docentes y estudiantes en las prácticas e investigaciones pedagógicas.	/		/		/		/	
36	El director designa funciones específicas para realizar las actividades programadas	/		/		/		/	
37	El director promueve y orienta la planificación curricular	/		/		/		/	
38	El PCC, explicita la naturaleza del nivel y facilita la concreción del PEI.	/		/		/		/	

ANEXO 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

n°	dimensiones / ítems COMPETENCIAS DIRECTIVAS	pertinencia ¹		relevancia ²		claridad ³		sugerencias
		si	no	si	no	si	no	
N°	Dimensión 1. Planificación estratégica							
1	El director diseña los instrumentos de gestión	/		/		/		
2	El directivo conduce en forma participativa la planificación de los procesos pedagógicos.	/		/		/		
3	El directivo propicia la participación orgánica y activa de los actores educativos en la elaboración del PEI.	/		/		/		
4	El director dirige la ejecución de los proyectos hacia el logro de los objetivos institucionales a mediano y largo plazo	/		/		/		
5	El director lidera los procesos de evaluación de la gestión en la institución educativa, en el marco de mejora continua y el logro de los aprendizajes.	/		/		/		
6	Las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica e institucional.	/		/		/		
7	La asignación transparente y ética de cargos y responsabilidades promueve el cumplimiento de objetivos institucionales y de los roles de los actores educativos.	/		/		/		
	Dimensión 2.- Convivencia democrática e intercultural	si	no	si	no	si	no	
8	El directivo promueve espacios de participación en las jornadas de reflexión.	/		/		/		
9	El director genera un clima escolar de respeto, cortesía y equidad a la comunidad educativa.	/		/		/		
10	El directivo propone acciones oportunas de resolución de conflictos	/		/		/		
11	El directivo promueve la participación organizada de los	/		/		/		

Encuestado108	3	3	3	3	4	3	2	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	1	4	2	3	3	4	3	3	4	3	2	1	4	2	4	4	1	2	1	2	2		
Encuestado109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Encuestado110	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2			
Encuestado111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2			
Encuestado112	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Encuestado113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Encuestado114	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	2	4	1	3	4	4	4	3	1	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3		
Encuestado115	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3		
Encuestado116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	4	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2		
Encuestado117	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Encuestado118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	3	4	1	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado119	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	2	3	4	2	2	3	4	3	4	3	2	4	
Encuestado120	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	1	2	2	4	2	1	3	4	2	4	3
Encuestado121	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	
Encuestado122	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	
Encuestado123	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado124	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado125	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado126	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado127	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
I.E. Cesar																																												
Vallejo Seed																																												
encuestado 128	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	2	2		
encuestado 129	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2		
Encuestado130	4	4	4	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4		
Encuestado131	2	2	4	2	3	3	2	2	4	4	2	2	1	4	4	2	4	4	3	3	2	3	1	2	3	3	4	2	4	2	2	1	2	2	3	1	4	3	4	4	4	2	2	4
Encuestado132	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	2	4	4	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Encuestado133	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Encuestado134	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado136	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado137	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado141	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado142	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Encuestado143	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado144	4	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Encuestado145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado146	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado147	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Encuestado148	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado149	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado150	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Encuestado151	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Encuestado152	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3																					